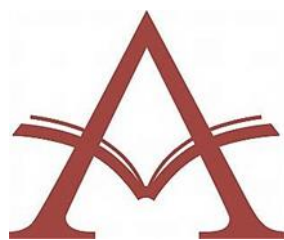


**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**

**El tipo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los  
colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una  
universidad privada de Lima - 2019**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTES:**

**LI ALVA, LIZ MAGALI**

**LOPEZ SOTO, ANGELA ROCIO**

**ASESOR:**

**Mg. FUCHS ANGELES, OSCAR ENRIQUE**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y**

**DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ**

**DICIEMBRE, 2019**



### **Dedicatoria**

Dedicamos esta investigación a Dios por mantenernos con buena salud, y darnos fuerzas para avanzar con nuestros objetivos; a nuestros familiares por ser el soporte incondicional que recibimos durante este camino y a cada uno de los profesores que nos brindaron diversos conocimientos, especialmente del campo y de los temas que corresponden a nuestra profesión.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universidad Peruana de las Américas por ofrecer las carreras más solicitadas del mercado, como lo es la Administración y Gestión de Empresas.

Agradecemos a nuestro asesor y profesor del curso de tesis Mg. Oscar Fuchs Angeles, a quien le expresamos nuestro más profundo agradecimiento, por su paciencia, tiempo, dedicación, por su generosidad científica y aporte a nuestra investigación.

Asimismo, queremos agradecer a nuestros profesores quienes a lo largo de nuestras vidas universitarias aportaron, con sus conocimientos, en la construcción de una visión sobre nuestro trabajo de investigación.

Y por último a nuestra familia por ser la base sólida para mantenernos de pie.

## Resumen

El presente estudio tuvo por objetivo determinar cómo el tipo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima - 2019.

El tipo de investigación fue aplicativo, descriptivo, relacional-explicativo, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo. El instrumento empleado fue el cuestionario y la técnica utilizada fue la encuesta, con 30 preguntas para la variable independiente “tipo de liderazgo” y 20 preguntas para la variable dependiente “desempeño laboral”, con una escala de Likert y fue sometida al criterio de 04 expertos.

Se calculó la confiabilidad del coeficiente del Alfa de Cronbach que fue aplicado en el programa SPSS 25, para la variable “tipo de liderazgo” se obtuvo 92,8 % y para la variable “desempeño laboral” se obtuvo 93.7 %, ambos datos indican que tuvo una muy alta confiabilidad, por lo tanto, es confiable su aplicación.

Por otro lado, los resultados demuestran que el liderazgo democrático tuvo influencia alta sobre el desempeño laboral de los colaboradores administrativos ( $p=0,000$ ;  $r=0.696$ ). Con una tendencia moderada baja del liderazgo laissez faire ( $p=0,000$ ;  $r=0.472$ ). Finalmente, no se encontró influencia en la muestra de un líder autocrático. ( $p=0.328>0.05$ ).

Por lo tanto, se concluyó que mientras los colaboradores perciban que sus jefes tienen un buen dominio del liderazgo y se involucren con los procesos, el desempeño laboral de los trabajadores aumentará y se sentirán satisfechos en la organización.

**Palabras clave:** liderazgo, desempeño laboral, satisfacción laboral, capital humano, evaluación de desempeño, autoridades

## Abstract

The purpose of this study was to determine how the type of leadership influences the work performance of administrative collaborators in the Faculty of Accounting Sciences of a private university in Lima.

This research is quantitative and the type of study was applicative, descriptive, relational-explanatory, non-experimental design. The instrument used was the questionnaire and the technique used was the survey, with 30 questions for the independent variable "type of leadership" and 20 questions for the dependent variable "work performance", with a Likert scale and was submitted to the criteria of 04 experts.

The reliability of the Cronbach Alpha coefficient that was applied in the SPSS 25 program was calculated, for the variable "type of leadership" 92.8% was obtained and for the variable "work performance" 93.7% was obtained, both data indicate that it had a very high reliability; therefore its application is reliable.

On the other hand, the results show that democratic leadership had a high influence on the work performance of administrative collaborators ( $p = 0.000$ ;  $r = 0.696$ ). With a moderately low trend of laissez faire leadership ( $p = 0.000$ ;  $r = 0.472$ ). Finally, an autocratic leader was not found within the sample. ( $p = 0.328 > 0.05$ ).

Therefore, it was concluded that as long as the employees perceive that their bosses have a good command of leadership and get involved with the processes, the labor performance of the workers will increase and they will feel satisfied in the organization.

**Keywords:** leadership, job performance, job satisfaction, human capital, performance evaluation, authorities

## TABLA DE CONTENIDO

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Tabla de contenido .....	vi
Lista de tablas.....	x
Lista de figuras .....	xvi
Introducción .....	1
<b>Capítulo I: Problema de la Investigación.....</b>	<b>3</b>
1.1.Descripción de la realidad problemática: .....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	5
1.2.1. Problema General.....	5
1.2.2. Problemas Específicos .....	5
1.3. Objetivos de la investigación .....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	6
1.4. Justificación e importancia.....	7
1.5.Limitaciones .....	8
<b>Capítulo II: Marco Teórico .....</b>	<b>9</b>

2.1. Antecedentes .....	9
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	9
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	13
2.2. Bases teóricas: .....	18
2.2.1. Liderazgo .....	18
2.2.1.1. Definición del liderazgo .....	19
2.2.1.2. Tipos de liderazgo .....	22
2.2.1.3. Teorías del liderazgo .....	34
2.2.1.4. Roles del liderazgo .....	40
2.2.1.5. Retos para la construcción del liderazgo .....	41
2.2.1.6. Confianza: los cimientos del liderazgo .....	43
2.2.1.7. Descubrimiento y creación de líderes eficaces.....	44
2.2.1.8. Liderazgo y poder.....	46
2.2.2. Desempeño laboral.....	48
2.2.2.1. Definición de desempeño laboral .....	48
2.2.2.2. Dimensiones del desempeño laboral .....	49
2.2.2.3. Las personas en las organizaciones .....	59
2.2.2.4. Evaluación de desempeño .....	61
2.2.2.5. La Evaluación de desempeño en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima.....	72
2.2.2.6. Tipos de evaluación de desempeño .....	77
2.2.2.7. El control de las organizaciones y los sistemas de recompensa....	79



2.2.2.8.La motivación y el desempeño de los empleados por medio del trabajo .....	81
2.2.2.9.Diseño de puestos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima .....	84
2.2.2.10.La participación de los empleados y la motivación .....	88
2.2.2.11.Gestión del desempeño en las organizaciones .....	89
2.2.2.12.Desempeño ocupacional.....	92
2.3. Definición de Términos Básicos: .....	93
<b>Capítulo III: Metodología de la Investigación.....</b>	<b>96</b>
3.1. Enfoque de la Investigación: .....	96
3.2. Variables: .....	96
3.2.1. Operacionalización de las variables .....	97
3.3. Hipótesis:.....	102
3.3.1. Hipótesis general.....	102
3.3.2. Hipótesis específicas .....	102
3.4. Tipo de investigación: .....	103
3.5. Diseño de la Investigación: .....	103
3.6. Población y Muestra:.....	103
3.6.1. Población.....	103
3.6.2. Muestra.....	104
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: .....	104
3.8. Análisis de confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos: .....	105

3.8.1. Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable 01: tipo de liderazgo.....	105
3.8.2. Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable 02: desempeño laboral.....	106
<b>Capítulo IV: Resultados.....</b>	<b>108</b>
4.1. Análisis de los Resultados:.....	108
4.2. Comprobación de hipótesis: .....	158
4.3. Discusión de resultados:.....	169
<b>Conclusiones .....</b>	<b>175</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>177</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>179</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>186</b>
Apéndice 01. Matriz de consistencia.....	186
Apéndice 02. Ejemplares de cuestionarios.....	188
Apéndice 03. Base de datos de la investigación.....	192
Apéndice 04. Ficha de validación de expertos .....	196
Apéndice 05. Declaración jurada .....	204

## LISTA DE TABLAS

### **Problema de investigación**

Tabla 1. Tabla de operacionalización de las variables .....	98
Tabla 2. Tabla de alfa de Cronbach del instrumento de la variable tipos de liderazgo ..	103
Tabla 3. Tabla de alfa de Cronbach del instrumento de la variable desempeño laboral...	104
Tabla 4. Tabla para la interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach .....	104
Tabla 5. Tabla de validación por Juicio de expertos .....	105

### **Distribución de frecuencias**

Tabla 6. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas auténticas? .	106
Tabla 7. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas agradables? .	107
Tabla 8. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen visión para el planeamiento estratégico? .....	108
Tabla 9. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen fluidez de palabra? .	109
Tabla 10. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen capacidad intuitiva para resolver problemas?.....	110
Tabla 11. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas empáticas? .	111
Tabla 12. ¿En la institución donde laboras las autoridades manejan la escucha activa? .....	112
Tabla 13. ¿En la institución donde laboras las autoridades saben impulsar a su equipo? .....	113

Tabla 14. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas innovadoras?	114
Tabla 15. ¿En la institución donde laboras las autoridades motivan a sus colaboradores?	115
Tabla 16. ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos correctivos?	116
Tabla 17. ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos constructivos?	117
Tabla 18. ¿En la institución donde laboras las autoridades saben planificar sus actividades?	118
Tabla 19. ¿En la institución donde laboras las autoridades monitorean las tareas?	119
Tabla 20. ¿En la institución donde laboras las autoridades utilizan una comunicación efectiva?	120
Tabla 21. ¿En la institución donde laboras las autoridades toman decisiones por el grupo?	121
Tabla 22. ¿En la institución donde laboras las autoridades valoran las opiniones de su equipo?	122
Tabla 23. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas controladoras?	123
Tabla 24. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen el poder absoluto para decidir?	124
Tabla 25. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas dominantes?	125

Tabla 26. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas participativas?	126
Tabla 27. ¿En la institución donde laboras las autoridades descentralizan las funciones de acuerdo a las actividades?	127
Tabla 28. ¿En la institución donde laboras las autoridades saben empoderar a sus colaboradores?	128
Tabla 29. ¿En la institución donde laboras las autoridades capacitan a sus colaboradores?	129
Tabla 30. ¿En la institución donde laboras las autoridades fomentan que sus colaboradores trabajen en equipo?	130
Tabla 31. ¿En la institución donde laboras las autoridades se comprometen en los procesos administrativos?	131
Tabla 32. ¿En la institución donde laboras las autoridades muestran apoyo a sus colaboradores?	132
Tabla 33. ¿En la institución donde laboras las autoridades delegan su poder a sus colaboradores?	133
Tabla 34. ¿En la institución donde laboras las autoridades evitan la toma de decisiones?	134
Tabla 35. ¿En la institución donde laboras las autoridades se hacen responsables para cumplir los objetivos?	135
Tabla 36. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen facilidad para adaptarse al cambio?	136

Tabla 37. ¿En la institución donde laboras los trabajadores cumplen con sus tareas?	137
Tabla 38. ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben entrenamiento para realizar sus tareas?	138
Tabla 39. ¿En la institución donde laboras los trabajadores cuentan con recursos materiales necesarios para realizar sus funciones?	139
Tabla 40. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen dominio de las plataformas virtuales?	140
Tabla 41. ¿En la institución donde laboras los trabajadores asisten a cursos de actualización con frecuencia?	141
Tabla 42. ¿En la institución donde laboras los trabajadores son proactivos?	142
Tabla 43. ¿En la institución donde laboras los trabajadores generan relaciones interpersonales?	143
Tabla 44. ¿En la institución donde laboras los trabajadores son responsables?	144
Tabla 45. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen claro el perfil de su puesto?	145
Tabla 46. ¿En la institución donde laboras los trabajadores trabajan en condiciones laborales óptimas?	146
Tabla 47. ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten motivados? ..	147
Tabla 48. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen estabilidad laboral?	148
Tabla 49. ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben reconocimientos?	149

Tabla 50. ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten satisfechos con su sueldo? .....	150
Tabla 51. ¿En la institución donde laboras los trabajadores ejecutan sus tareas?.....	151
Tabla 52. ¿En la institución donde laboras los trabajadores logran resultados efectivos?.....	152
Tabla 53. ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen uso eficiente de los recursos?.....	153
Tabla 54. ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen seguimiento de sus procesos? .....	154
Tabla 55. ¿En la institución donde laboras los trabajadores brindan calidad de servicio a las personas? .....	155

### **Comprobación de hipótesis**

Tabla 56. Tabla de pruebas de normalidad .....	156
Tabla 57. Tabla para la interpretación de la correlación positiva y negativa .....	158
Tabla para la interpretación de la correlación positiva y negativa	
Tabla 58. Tabla de correlación entre tipos de liderazgo y desempeño laboral .....	160
Tabla 59. Tabla de correlación entre el tipo de liderazgo carismático y desempeño laboral.....	161
Tabla 60. Tabla de correlación entre el tipo de liderazgo transformacional y desempeño laboral.....	162
Tabla 61. Tabla de correlación entre el tipo de liderazgo transaccional y desempeño laboral.....	163

Tabla 62. Tabla de correlación entre el tipo de liderazgo autocrático y desempeño laboral.....	164
Tabla 63. Tabla de correlación entre el tipo de liderazgo democrático y desempeño laboral.....	165
Tabla 64. Tabla de correlación entre el tipo de liderazgo laissez faire y desempeño laboral.....	166



## LISTA DE FIGURAS

### **Fundamentación teórica**

Figura 1. Perspectiva del liderazgo .....	19
Figura 2. Dimensiones del liderazgo .....	21
Figura 3. Líder vs Jefe .....	22
Figura 4. ¿Cómo reconocer a un líder carismático? .....	23
Figura 5. Características clave de los líderes carismáticos .....	23
Figura 6. Desventajas del líder carismático .....	25
Figura 7. Los 4 pilares del liderazgo transformacional .....	26
Figura 8. Modelo completo de liderazgo .....	27
Figura 9. Componentes del liderazgo transformacional .....	28
Figura 10. Recompensa contingente vs estilo correctivo .....	29
Figura 11. Características del liderazgo de Margaret Thatcher .....	30
Figura 12. Características del liderazgo de Nelson Mandela: Líder democrático .....	32
Figura 13. Características de un líder laissez faire .....	34
Figura 14. Estudio de dimensiones que reflejan la conducta de un líder .....	36
Figura 15. Dimensiones de las situaciones.....	38
Figura 16. Hallazgos del modelo de Fiedler .....	39
Figura 17. Teoría del intercambio líder-miembro .....	40
Figura 18. Funciones del mentor .....	41
Figura 19. Liderazgo vs Poder .....	47
Figura 20. Dimensiones de desempeño .....	51

Figura 21. El proceso productivo .....	54
Figura 22. Competencias laborales .....	58

### **Búsqueda de información**

Figura 23. Diferencias entre competitividad laboral individual y competitividad laboral grupal .....	59
Figura 24. La evolución del área de Recursos Humanos .....	61
Figura 25. Mentalidad tradicional vs. Mentalidad de talento .....	62
Figura 26. Proceso de evaluación de desempeño .....	66
Figura 27. Procedimiento para hacer una evaluación de desempeño .....	66
Figura 28. Recomendaciones para una buena retroalimentación .....	73
Figura 29. Recomendaciones para el jefe .....	74
Figura 30. Evaluación de 90 °. ....	80
Figura 31. Evaluación de 180 °. ....	80
Figura 32. Evaluación de 360 °. ....	81
Figura 33. Claves de felicidad en el trabajo .....	85
Figura 34. Mejorar el desempeño en las organizaciones .....	85
Figura 35. Organigrama de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima .....	88
Figura 36. Las cinco competencias básicas necesarias en el lugar de trabajo .....	89
Figura 37. Estados psicológicos críticos .....	90
Figura 38. Ciclo dinámico de gestión del desempeño .....	92
Figura 39. Importancia del desempeño laboral .....	95

Figura 40. Ficha técnica del cuestionario para la variable tipo de liderazgo ..... 104

Figura 41. Ficha técnica del cuestionario para la variable desempeño laboral ..... 105

### **Cuestionario 01: tipo de liderazgo**

Figura 42. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas auténticas?..... 108

Figura 43. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas agradables? ..... 109

Figura 44. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen visión para el planeamiento estratégico?..... 110

Figura 45. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen fluidez de palabra?..... 111

Figura 46. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen capacidad intuitiva para resolver problemas?..... 112

Figura 47. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas empáticas?..... 113

Figura 48. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades manejan la escucha activa? ..... 114

Figura 49. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben impulsar a su equipo?..... 115

Figura 50. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas innovadoras? ..... 116

Figura 51. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades motivan a sus colaboradores?..... 117

Figura 52. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos correctivos? .....	118
Figura 53. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos constructivos? .....	119
Figura 54. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben planificar sus actividades?.....	120
Figura 55. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades monitorean las tareas? .....	121
Figura 56. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades utilizan una comunicación efectiva? .....	122
Figura 57. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades toman decisiones por el grupo? .....	123
Figura 58. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades valoran las opiniones de su equipo?.....	124
Figura 59. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas controladoras?.....	125
Figura 60. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen el poder absoluto para decidir? .....	126
Figura 61. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas dominantes? .....	127
Figura 62. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas participativas? .....	128

Figura 63. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades descentralizan las funciones de acuerdo a las actividades?.....	129
Figura 64. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben empoderar a sus colaboradores?.....	130
Figura 65. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades capacitan a sus colaboradores?.....	131
Figura 66. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades fomentan que sus colaboradores trabajen en equipo? .....	132
Figura 67. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades se comprometen en los procesos administrativos?.....	133
Figura 68. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades muestran apoyo a sus colaboradores? .....	134
Figura 69. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades delegan su poder a sus colaboradores?.....	135
Figura 70. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades evitan la toma de decisiones? .....	136
Figura 71. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades se hacen responsables para cumplir los objetivos? .....	137

### **Cuestionario 02: desempeño laboral**

Figura 72. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen facilidad para adaptarse al cambio?.....	138
Figura 73. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores cumplen con sus tareas? .....	139

Figura 74. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben entrenamiento para realizar sus tareas? .....	140
Figura 75. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores cuentan con recursos materiales necesarios para realizar sus funciones? .....	141
Figura 76. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen dominio de las plataformas virtuales? .....	142
Figura 77. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores asisten a cursos de actualización con frecuencia? .....	143
Figura 78. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores son proactivos?.....	144
Figura 79. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores generan relaciones interpersonales? .....	145
Figura 80. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores son responsables? .....	146
Figura 81. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen claro el perfil de su puesto? .....	147
Figura 82. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores trabajan en condiciones laborales óptimas? .....	148
Figura 83. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten motivados?.....	149
Figura 84. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen estabilidad laboral? .....	150

Figura 85. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben reconocimientos?.....	151
Figura 86. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten satisfechos con su sueldo? .....	152
Figura 87. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores ejecutan sus tareas? .....	153
Figura 88. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores logran resultados efectivos? .....	154
Figura 89. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen uso eficiente de los recursos?.....	155
Figura 90. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen seguimiento de sus procesos? .....	156
Figura 91. Gráfico de barras sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores brindan calidad de servicio a las personas?.....	157

## **Resultados**

Figura 91. Distribución de los datos en la variable desempeño laboral .....	159
Figura 92. Distribución de los datos en la variable tipos de liderazgo .....	160

## **INTRODUCCIÓN**

Una de las nuevas tendencias que se ha venido desarrollando en estos últimos años es el liderazgo, es por ello, que las autoridades de las universidades y entidades están implementando el liderazgo en todos sus procesos y sobre todo se están capacitando para saber cómo influir sobre sus colaboradores.

La presente investigación se realiza con el propósito de determinar cómo el tipo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019, ya que los jefes y autoridades emplean diversos tipos de liderazgo y cada uno tiene un diferente nivel de influencia sobre el desempeño laboral de los colaboradores administrativos. Asimismo, por la evolución que ha tenido el liderazgo en los últimos años se ha demostrado que las universidades que lo emplean son más exitosas.

Esta indagación está fraccionada en cuatro capítulos. El Capítulo I presenta la descripción de la realidad problemática, considerando un planteamiento general, una formulación del problema, la determinación de los objetivos, la justificación y las limitaciones. En el Capítulo II se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes internacionales y nacionales, las bases teóricas necesarias para poder determinar la estructura del documento y una definición de términos básicos que permite la aclaración de las palabras claves.

En el Capítulo III se desarrolla la metodología, presentando el enfoque de la investigación, se define la hipótesis y las variables que influyen en el desarrollo del liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima. Esta tercera etapa de la investigación desarrolla la matriz de consistencia y de operacionalización de las variables, lo que permite determinar los principales



conceptos aplicados en la presente investigación. También se determina la población que se tomó en cuenta para la investigación, los instrumentos utilizados, los procedimientos que se siguió y las técnicas para el procesamiento y análisis de datos empleados.

Por otro lado, en el Capítulo IV se establecen los resultados, se reportan y analizan los resultados de la investigación. Se desarrolla la comprobación de las hipótesis y la discusión de resultados.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones del caso responden a las determinaciones del problema de investigación. Las referencias bibliográficas y las fuentes de las tablas y gráficos permiten encontrar los orígenes que validan la información encontrada en esta investigación.

Esta investigación incluye apéndices que soportan el detalle de las actividades relacionadas con el levantamiento de la información.

## **Capítulo I: Problema de la investigación**

### **1.1.Descripción de la realidad problemática:**

En la actualidad, las universidades privadas pretenden construir y establecer un modelo de liderazgo para su desarrollo dentro del ámbito académico administrativo, esto empieza desde los niveles jerárquicos, donde se observa que la máxima autoridad tiene las cualidades necesarias para guiar a todo su equipo hacía el logro de los objetivos. Al mismo tiempo es común que muchos de los colaboradores no logren identificarse con el líder y por consiguiente no se conviertan en sus seguidores. Es ahí cuando surge la pregunta ¿Qué tipos de liderazgo se pueden identificar en las universidades privadas?

Por consiguiente, se define que el liderazgo dentro de una organización busca influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o “seguidores” para llevar a cabo las metas de la organización. Chiavenato (2017) nos argumenta que el liderazgo es “la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos”. (p.222). En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización.

En paralelo, se define el desempeño según Chávez (como se citó en García, 2014) “como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. (p. 1).

Mientras avanzaban los meses del año actual, se observa que los jefes de las distintas áreas de la Facultad de Ciencias Contables aplican diferentes tipos de liderazgo en su gestión, se ha observado que en el área de atención a docentes el jefe muestra cualidades de un líder

carismático, en el área de decanato el jefe muestra cualidades de un líder democrático, en el área de dirección de estudios el director muestra cualidades de un líder transformacional, en el área de grados y títulos la secretaria académica muestra cualidades de un líder autocrático, en el área de secretaría académica el jefe muestra cualidades de un líder transaccional y en el área de informática el jefe muestra cualidades de un líder laissez faire. Debido a los diversos tipos de liderazgo que posee cada jefe se han venido desarrollando una serie de acontecimientos nuevos en cuanto a los procesos administrativos, éstos son favorables para algunas áreas y desfavorables para otras; en cuanto a lo favorable existe mejor desempeño laboral, a su vez los colaboradores se sienten motivados para realizar sus funciones eficientemente, ya que obtienen reconocimiento de sus jefes; en cambio en lo que concierne a lo desfavorable existe insatisfacción laboral, incumplimiento de sus funciones y bajo desempeño laboral.

Para efectos de la presente investigación se estudian los tipos de liderazgo que los jefes aplican en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima, y la percepción de los colaboradores sobre la influencia de estos en su desempeño laboral, también se busca identificar el tipo de liderazgo que predomina.

## **1.2. Planteamiento del problema**

### **1.2.1. Problema General.**

¿De qué manera los diversos tipos de liderazgo influyen en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima - 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

¿De qué manera el tipo de liderazgo carismático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos?

¿De qué manera el tipo de liderazgo transformacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos?

¿De qué manera el tipo de liderazgo transaccional influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos?

¿De qué manera el tipo de liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos?

¿De qué manera el tipo de liderazgo democrático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos?

¿De qué manera el tipo de liderazgo laissez faire influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar cómo los diversos tipos de liderazgo influyen en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima - 2019.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar el tipo de liderazgo carismático y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos.

Determinar el tipo de liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos.

Determinar el tipo liderazgo transaccional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos.

Determinar el tipo liderazgo autocrático y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos.

Determinar el tipo liderazgo democrático y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos.

Determinar el tipo liderazgo laissez faire y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos.

## **1.4. Justificación e importancia**

### **1. Justificación e importancia:**

La presente investigación desde el punto de vista teórico, se realiza para determinar la influencia que tiene cada tipo de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos, teniendo en cuenta que cada área de la Facultad de Ciencias Contables tiene un líder diferente, por ello se observa en los trabajadores distintos comportamientos por ende distintos resultados en su rendimiento.

También se busca repercutir en el ámbito del capital humano, realizando un diagnóstico para fortalecer el vínculo entre el jefe y el subordinado, mejorando la calidad de trabajo y ambiente laboral; en la Facultad de Ciencias Contables los jefes y los colaboradores aplican una comunicación horizontal, esto genera una buena relación y trae como consecuencia resultados positivos.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación será muy útil en vista de que abrirá nuevos caminos a las universidades y empresas ya que podrán tomar como ejemplo los instrumentos para recolección de datos y así obtener resultados reales, también identificarán el tipo de liderazgo predominante en su universidad, y propondrán mejoras para que ambos se beneficien.

Los resultados obtenidos beneficiarán a la universidad, a través de las autoridades que toman decisiones y contribuyen con el planeamiento estratégico, también ayudarán a que los colaboradores administrativos de la universidad privada puedan mejorar su desempeño.

### **1.5. Limitaciones**

En la presente investigación se encontraron limitaciones de tiempo en la obtención de datos, asimismo existen fuentes de información en la universidad estudiada, pero el acceso es limitado. Con respecto al tiempo se trabajó siguiendo un eficiente cronograma de investigación, y con respecto a las fuentes de información se buscó otras alternativas como artículos de investigación, repositorios, revistas, diarios, libros electrónicos, bases de datos y se consultó en las bibliotecas de algunas universidades.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes**

En la búsqueda e interés de desarrollar esta investigación, se han encontrado investigaciones nacionales e internacionales relacionadas directamente a los tipos de liderazgo para la mejora del desempeño laboral.

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

**Contreras (2012)** realizó una Tesis para optar el Título de Psicóloga Industrial / Organizacional. Título: Determinación de los tipos de liderazgo de las jefaturas de una empresa dedicada a la Comunicación Escrita de la ciudad Capital de Guatemala, en ella trata de definir cuál es el tipo de liderazgo que utiliza cada gerente en la empresa para dirigir a su equipo de trabajo en una empresa multinacional dedicada a la prensa independiente la ciudad capital de Guatemala.

La metodología utilizada fue el cuestionario para mandos altos, se determinaron como sujetos de estudio a 40 líderes de talento humano, y el tipo de estudio fue descriptivo.

El resultado principal fue que el 60 % de los líderes del equipo de talento humano en las áreas gerenciales y jefaturas ejercen un estilo de liderazgo de tipo autocrático (orientado hacia la tarea), por otro lado, un porcentaje de 40 % manifestaron como resultado el estilo de liderazgo liberal (orientado hacia el grupo).

Se puede concluir que para un futuro reclutamiento de personal se incluirá un cuestionario de estilos básicos de liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), esto ayudará a diagnosticar y determinar el tipo de liderazgo y se sugiere que todos tomen cursos de liderazgo y así aplicar mejoras a la empresa.



**De León (2016)** realizó una Tesis para optar el grado de licenciado en Psicología Industrial / Organizacional en la Universidad Rafael Landívar. Título “Tipos de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del Casco Urbano del Municipio de Retalhuleu, Guatemala”, en ella trata de la importancia que tiene el liderazgo dentro de la administración de personal de una empresa, tomando en cuenta los distintos tipos de liderazgo que existen y comúnmente manejan los gerentes.

La investigación fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental, la muestra objeto de la investigación fue de 30 gerentes de distintas empresas, tanto comerciales como de servicios, para ser más específicos 18 gerentes de empresas comerciales y 12 gerentes de empresas de servicios, las personas evaluadas fueron 12 mujeres y 18 hombres

Para evaluar el tipo de liderazgo se empleó el cuestionario de Estilos de Liderazgo, diseñado por Kurt Lewin. Los resultados de la investigación indicaron que el tipo de liderazgo democrático lo poseen un 93 % de la muestra aplicada, 7 % de gerentes con liderazgo autocrático, y un 0 % poseen liderazgo Laissez faire. Llegando a la conclusión que el tipo de liderazgo que predomina es el liderazgo democrático, asimismo, se recomendó a la población con 7 % del tipo autocrático realizar un análisis de forma de influir, guiar y administrar a sus subordinados y se recordó que es de mucha importancia valorar las opiniones de sus subordinados en la toma de decisiones.

**Peñarreta (2014)** realizó una Tesis para optar el grado de Magíster en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador de Título: “La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado - GAD Municipal de Loja”. En ella trata de estudiar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado - GAD Municipal Loja.

Se aplicó el cuestionario de Grid Gerencial a 14 directores y jefes departamentales de la organización, también se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral a 134 empleados que están a cargo de cada uno de directores y jefes evaluados. El resultado principal fue que los directores y jefes departamentales presentan un estilo de liderazgo “club social empobrecido y equilibrado”, lo cual significa que el jefe se ajusta al sistema y al ritmo que los empleados hayan adoptado.

En lo que respecta a satisfacción laboral los empleados no se encuentran altamente satisfechos. Finalmente, sobre la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; eso podría explicar que un mismo estilo de liderazgo puede ser valorado de distinta manera por los empleados; ya que en algunos departamentos se observa que los empleados se sienten satisfechos con un liderazgo altamente empobrecido.

**Jiménez y Villanueva (2018)** En su estudio “Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar” analizan los diferentes estilos de liderazgo más representados en las organizaciones tecnológicas.

La metodología empleada consistió en realizar entrevistas especializadas de la base de datos Abis Inform y Google académico, también; se llevaron a cabo estudios de casos con enfoque cualitativo, realizando entrevistas semi-estructuradas y en profundidad realizada a los directivos y responsable del área de Recursos Humanos en dos empresas del Campo de Gibraltar.

Se concluye que en los directivos de la empresa 1 (Omnium Lab) y empresa 2 (Adhoc Webs) adoptan en su organización un estilo de liderazgo democrático, pues considera que el estilo de liderazgo democrático se centra en hacer partícipes a los trabajadores en la toma de decisiones y de empoderarlos con sus funciones, lo cual será favorable y se verá reflejado en su productividad.

Por otro lado, los otros dos estilos de liderazgo repercuten de manera negativa en el trabajador, que puede sentirse desmotivado (en el caso del liderazgo autocrático) o excesivamente abandonado por el directivo (en el caso del liderazgo laissez-faire).

**De La Hoz (2015)** realizó una Tesis para optar el grado de Magíster Scientiarum en Educación mención Gerencia en Organizaciones Educativas. Título “Liderazgo del director y el desempeño laboral del docente en las Instituciones Educativas, en ella se trata de identificar las variables liderazgo del director y desempeño del docente en las instituciones educativas Sarid Arteta de Vásquez y Miguel Ángel Builes, ubicadas en la ciudad de Barranquilla, Colombia.

La investigación fue de tipo descriptiva correlacional, con diseño de investigación de campo no experimental y transaccional. La muestra se realizó en dos Instituciones Educativas de la ciudad de Barranquilla – Colombia, estuvo conformada por 2 directores y 86 docentes, haciendo un total de 88 sujetos. Se empleó la técnica de encuestas y como instrumento el cuestionario, conformado por 63 preguntas, con la escala de Likert: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca.

Concluyó que el tipo de liderazgo predominante fue el estilo directivo o autocrático. Esto quiere decir que, a mayor capacidad de liderazgo del director, mejor nivel tendrá el desempeño laboral docente, ya que habrá mayor reconocimiento de sus cualidades lo que aumentará el número de sus seguidores.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

**(Donayre, Portocarrero y Vidal (2018))** desarrollaron una Tesis para obtener el título de Licenciados en Administración y Gestión de Empresas. Título: “Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa Kopelco – San Juan de Miraflores (Lima)”. En ella trata sobre como el liderazgo organizacional influye en el desempeño de cada uno de los colaboradores y que soluciones dar para mejorar la productividad del área de logística en la empresa Kopelco.

El tipo de estudio fue descriptivo y de esta manera determinaron si efectivamente el liderazgo tuvo consecuencias positivas o negativas en los 24 colaboradores que tiene a su cargo el jefe del área de logística.

Los resultados principales fueron la insatisfacción de los colaboradores, ya que no tenían a un jefe idóneo; esta persona no tenía conocimientos de logística porque se basaban en una relación amical, por ende, no sabía cómo realizar los procesos para mejorar la productividad.

Se concluyó, que el manejo de una empresa depende de un buen líder, ya que puede proponer nuevas ideas, mejoras e innovar en los procedimientos, y así los trabajadores tendrán mejor rendimiento laboral, debido a que se sienten a gusto. Al obtener sugerencias del personal operativo se puede dar mejores soluciones y así la empresa puede cumplir su objetivo trazado.

**Macahuachi y Gonzales (2017)** realizaron la Tesis titulada: “Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza del Distrito de Tambopata Puerto Maldonado – Madre de Dios”

En ella se trató sobre la relación que tiene el tipo de liderazgo directivo con el desempeño docente de la institución educativa inicial Nuestra Señora de la Esperanza. Se describieron cuatro tipos de liderazgo: transformacional, democrático, participativo e innovador; ellos sugieren que los directivos deben manejar estos tipos de liderazgo para que así el desempeño

de los docentes sea motivador, entusiasta y puedan ejercer influencia en los niños; esto traería como consecuencia niños felices.

La investigación fue de tipo descriptiva correlacional, para ello elaboraron encuestas para los docentes, tomaron como muestra a 25 personas, esto buscó la correlación entre ambas variables. Los resultados principales sobre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado; fueron los coeficientes de correlación entre las variables liderazgo del director y desempeño docente es de 0,546; lo cual indicó una correlación directa entre las variables, con un nivel de confianza de 95%. Y además el coeficiente de determinación R cuadrado fue de 0,298; lo cual indica que el 29,8% de los cambios observados en la variable desempeño docente fueron explicados por la variación de la variable liderazgo del director.

Entre el liderazgo autoritario y coercitivo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado. Se observa que el 4% de los docentes manifiestan que el liderazgo autoritario coercitivo del director está en la categoría regular, el 64% de los docentes manifiestan que el liderazgo autoritario coercitivo del director está en la categoría regular, 24% de los docentes manifiestan que el liderazgo autoritario coercitivo del director está en la categoría bueno y 8% de los docentes manifiestan que el liderazgo autoritario coercitivo del director está en la categoría muy bueno.

Entre el liderazgo autoritario y benevolente del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado. Se observó que el 12% de los docentes manifiestan que el liderazgo autoritario benevolente del director está en la categoría pésimo, el 40% de los docentes manifestaron que el liderazgo autoritario benevolente del director está en la categoría regular y 48% de los docentes manifestaron que el liderazgo autoritario benevolente del director está en la categoría bueno.

Entre el liderazgo consultivo y participativo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado, se observó que el 52% de los docentes manifiestan que el liderazgo participativo del director está en la categoría regular, el 36% de los docentes manifestaron que el liderazgo participativo del director está en la categoría bueno y 12% de los docentes manifiestan que el liderazgo participativo del director está en la categoría muy bueno.

Se concluyó que si existe una relación directa y significativa entre el director y el desempeño docente.

**Ortiz y Repuello (2015)** realizaron la Tesis para obtener el título profesional de Licenciados en Administración; con el título: “Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015”, ubicado en el departamento de Huancavelica.

En la tesis mencionaron, que la relación de influencia entre el empleador y empleado es insuficiente, lo cual no permite lograr los resultados programados como institución; del mismo modo el problema que se tiene es la ausencia de motivación entre los jefes.

El tipo de investigación fue descriptivo y correlacional, utilizó las técnicas de la estadística descriptiva tales como tablas de frecuencia simple, gráfico de barras, gráficos circulares, así como las técnicas de la estadística inferencial para la respectiva contrastación de hipótesis. El tamaño de la muestra no probabilística fue de 58 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria. Y por último, hicieron uso de la técnica del alfa Cronbach para validar el instrumento y la confiabilidad.

Se concluyó que los estilos de liderazgo: autocrático, democrático y permisivo, tienen una relación directa y significativa con el desempeño laboral; por ello se enfocan en mejorar el manejo del personal de la institución tratando de profundizar constantes cambios en el entorno, en innovación y el establecimiento de nuevas tendencias.

**Cerna (2015)** realizó la Tesis para obtener el grado en: Magíster en Dirección y Gestión del Talento Humano; con el título: “El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca”.

En ella se trató de conocer si existe un buen liderazgo en los dirigentes de una empresa de almacenes generales en la ciudad de Cajamarca, pues se obtendrán valores altos en el nivel de desempeño de los trabajadores; ya que el estilo de liderazgo influye directamente en el rendimiento de los trabajadores y trae como consecuencia la productividad para la empresa. Si es un buen líder, sus seguidores se sentirán motivados en realizar bien sus funciones, caso contrario la empresa no cumplirá sus metas.

El tipo de investigación fue correlacional, el diseño de investigación descriptiva – transversal y el método que utilizó fue análisis – síntesis e inducción – deducción. El tamaño de la muestra fue 02 gerentes y 14 empleados. Los instrumentos utilizados fue la encuesta y la entrevista.

El resultado principal fue que el estilo de liderazgo autoritario predomina en los gerentes en un 70 %, en el estilo democrático en un 35 % y en el estilo liberal 16%.

En resumen, el estilo de liderazgo que existe en la empresa de Almacenes Generales de la ciudad de Cajamarca, es AUTORITARIO, debido a que sólo da órdenes a su personal y no suele escucharlos, tampoco genera un grato ambiente para trabajar en equipo; más bien inculca la desunión y al no existir trabajo en equipo puede conllevar a que tenga un desempeño laboral deficiente.

**Trinidad (2017)** realizó la Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración; con el título: “Estilo de liderazgo y desempeño laboral en hipermercados Tottus S.A., Trujillo 2017”.

En ella se trató de analizar la correlación entre la variable dependiente “estilo de liderazgo” y la variable independiente “desempeño laboral” en hipermercados Tottus S.A., en Trujillo, específicamente en el área de cajas, debido a que generalmente el personal falta o llegan tarde, no tienen el incentivo CMR que ofrece el banco Falabella, etc. El jefe de tienda equilibró algunos inconvenientes que llegan a su oficina, como reclamos, también que no hay apoyo de los jefes cuando necesitan permisos; por tal motivo, los trabajadores no se sienten comprometidos con la empresa.

La metodología que utilizó fue de diseño no experimental y asimismo la población estaba conformada por 60 personas tomada por conveniencia de manera que la muestra no es probabilística. Aplicó la técnica de la encuesta y una ficha de evaluación para a variable desempeño laboral con un método de análisis estadístico inferencial.

El resultado principal fue que la supervisora es siempre transformacional en el área de caja con una aprobación del 45 %, es siempre transaccional con una aprobación del 80 %, y casi nunca existe un estilo de tipo laissez faire con un 75 %, quiere decir que este tipo de ausencia no se da en el área de cajas de dicha organización.

Se concluyó que sí existe una correlación positiva baja entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de 0,102 con un nivel de significancia del 0,437.



## 2.2. Bases teóricas:

### 2.2.1. Liderazgo

Desde la infancia el ser humano es influenciado por un líder, en casa los padres influyen sobre los hijos, desde pequeños sienten la motivación y tienen un guía para crecer con valores y cumplir con sus obligaciones, luego crecen y en la escuela los maestros hacen el papel de líderes, los enriquecen de conocimientos y junto a sus compañeros resuelven ejercicios y tareas, después terminan el colegio y la universidad y luego a trabajar y poner en práctica todo lo aprendido, ahora el jefe es el líder, quién los motivará y dará los lineamientos que ayuden a cumplir las metas.



Figura 1. Perspectiva del liderazgo. Elaboración propia basada en el libro: *el liderazgo el don de servir* Aguilar, A. y Siliceo (2001). Editorial Mc Graw Hill, México.

Chiavenato (2017) define el liderazgo como “la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos. Es una actividad enfocada en las personas, no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder”. (p.222).

### 2.2.1.1. Definición de liderazgo

El liderazgo hoy en día es muy importante en las organizaciones, porque a partir de allí nace el ejemplo a seguir para cada uno de los colaboradores. Como bien expresa Robbins y Coulter (2014) “un líder es la persona que puede influir en los demás y que posee autoridad administrativa. Liderazgo es un proceso de guiar a un grupo e influir en él, para que alcance sus metas, es lo que hacen los líderes”. (p.536)

El autor hace referencia a varias dimensiones, pero la más importante es la influencia que tiene el líder para llegar a los colaboradores y guiarlos hacia el logro de sus objetivos. Para ello, el líder debe contar con ciertas virtudes: confianza en sí mismo, integridad personal, templanza, prudencia, imparcialidad, etc., y debe tener claro cuál es la visión y misión de la universidad, para idear estrategias y lograr el objetivo deseado.

Así como también Chiavenato (2009) corrobora que “El liderazgo es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos”. (p.342). Incluso si la universidad no cuenta con una buena planeación, coordinación, dirección y control, pero, contando con un buen líder que tiene una comunicación asertiva con los colaboradores, esta universidad puede salir adelante.

En Kendall Inc. Group<sup>1</sup> tienen el pensamiento que la cultura se forma de arriba hacia abajo, es decir, las personas que tienen personal a su cargo deben estar alineadas, por eso en Kendall Inc. Group se establece plan de líderes, que consiste en una reunión entre los líderes de cada país, para capacitarse en las conductas del liderazgo, que la empresa necesita adoptar para ser más exitosa.

Actualmente, algunos jefes siguen actuando como líderes tradicionales, debido a que no saben ejercer su autoridad en las instituciones, y tienen la mentalidad del siglo XX; en el cual

---

<sup>1</sup> Es una empresa compuesta por 52 ubicaciones en 6 estados de EE. UU., atiende las industrias de electricidad, iluminación, automatización, tuberías, válvulas y accesorios (PVF), vapor e instrumentación.

sólo utilizaban su poder para dar órdenes a los colaboradores y no tomaban en cuenta sus opiniones o su bienestar personal; es por ello, que los colaboradores no se sienten motivados para realizar sus funciones con efectividad.

En base al aporte de varios autores, se estableció seis tipos de liderazgo que se encuentran más relacionados con la variable “tipo de liderazgo”. Con el estudio de los tipos de liderazgo y la ayuda de expertos se puede determinar los diversos tipos de liderazgo que predominan en las áreas: atención a docentes, decanato, dirección de estudios, informática, grados y títulos y secretaría académica de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima.



*Figura 2:* Dimensiones del liderazgo. Fuente: Elaboración propia del estudio en base del aporte de Robbins, Chiavenato, Goleman, et al.

## ¿Cómo diferenciar a un líder y a un jefe?

Hay un elemento común: la voluntad de los subordinados de ser guiados por el líder.

Un líder puede hacer seguimiento a su personal, mientras que el jefe toma decisiones en el momento actual. Para poder ejercer el mando ¿El líder se hace o nace?

Maxwell, J. (2000) escribió las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir. Existen personas que muestran dotes de liderazgo innatas, pero en sí todos podemos llegar a ser buenos líderes, lo que necesitamos es aprender y experimentar. Una vez que sean buenos líderes podrán guiar al personal de una manera eficiente.

Líder	Jefe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Se comunica	<input type="checkbox"/> Da órdenes
<input type="checkbox"/> Tiene respeto por todos	<input type="checkbox"/> Ejerce su autoridad
<input type="checkbox"/> Explica sus ideas	<input type="checkbox"/> Impone sus ideas
<input type="checkbox"/> Dispuesto a ayudar y motivar cuando hay error	<input type="checkbox"/> Busca culpables cuando hay error

Figura 3. Líder vs Jefe: Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1.2. Tipos de liderazgo

#### a) Liderazgo carismático

Weber se dedicó a investigar y estudiar sobre el líder carismático, para ello Robbins y Judge (2009) argumentan que *carisma* (proviene de la palabra griega que significa “regalo”) como “cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, superhumanos, o almenos, poderes específicos excepcionales”. (p.413)

#### Cualidades de un líder carismático



Figura 4. ¿Cómo reconocer a un líder carismático? Fuente: Elaboración propia

Los líderes carismáticos son fáciles de identificar, porque son personas auténticas, agradables y con una excelente visión para planear estrategias y para darse cuenta de lo que ocurre a su alrededor; es por ello, que las personas observan las actitudes y comportamientos del líder carismático y sienten el deseo de convertirse en sus seguidores y de poner en práctica sus estrategias para cumplir con los objetivos de la empresa.

Características clave de los líderes carismáticos	
1.	<b>Visión y articulación.</b> Tiene una visión – expresada como meta idealizada- que propone un futuro mejor que el status quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.
2.	<b>Riesgo personal.</b> Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el autosacrificio para lograr la visión.
3.	<b>Sensibilidad a las necesidades de los seguidores.</b> Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.
4.	<b>Comportamiento no convencional.</b> Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.

Figura 5. Características clave de los líderes carismáticos. Fuente: Robbins y Judge (2009)

### **¿Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores?**

En primer lugar, el líder carismático tiene una idea muy clara de la visión de la empresa, pero tenemos que tener en cuenta que una visión está incompleta sino va acompañada por un enunciado. El enunciado de visión según Robbins y Judge (2009) “es la articulación formal de la visión o misión de la organización”. (p.415)

Luego de que el líder tenga el enunciado de la visión se encarga de comunicar a todos los miembros de la organización sus expectativas y el impacto que tendrán en el futuro, lo cual tendrá como resultado que los trabajadores se sientan más motivados y tengan mayor seguridad en ellos mismos.

Por consiguiente, el líder realiza acciones con mucho entusiasmo, basadas en valores para alcanzar la visión; es ahí cuando las personas observan al líder y comienzan a imitarlo. Por su parte Koontz y Weihrich (2004) argumentan que el carisma “es un poder especial que relativamente muy pocos individuos poseen”. (p.392)

Asimismo, detallan los atributos del líder carismático:

- Acentúa ideales, metas y valores muy elevados
- Comunica tener altas expectativas del desempeño de sus seguidores
- Utiliza acciones innovadoras o poco ortodoxas para alcanzar las metas
- Demuestra su autosacrificio hacia la organización
- Se interesa por la imagen de la administración
- Tiene un nivel alto de confianza en sí mismo
- Cree profundamente en sus propias ideas
- Inspira a sus seguidores
- Da ejemplo (es modelo) de los comportamientos deseados

### El lado oscuro del liderazgo carismático:

Se hizo un estudio al Oficial Ejecutivo en Jefe - CEOS y se observó que para obtener mejores resultados contrataban a líderes carismáticos en sus empresas y les ofrecían buenos sueldos y recursos sin precedentes, al principio los líderes carismáticos guiaban a los trabajadores para alcanzar con éxito las metas de la empresa, pero con el tiempo los líderes empezaron a apalancarse de sus mismos sueldos a pesar de no tener buen rendimiento. Algunos líderes sólo piensan en su beneficio propio y quieren que la compañía sea su reflejo, olvidándose de la visión y de los valores de la compañía.

Según Robbins y Judge (2009) este tipo de líderes reciben el nombre “**nivel 5**, ya que sólo hacen uso de 4 habilidades de liderazgo: capacidad individual, aptitudes de equipo, competencia directiva y aptitud para estimular a otros hacía un desempeño mayor más una quinta dimensión: una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional”. (p.418)

### Desventajas del líder carismático

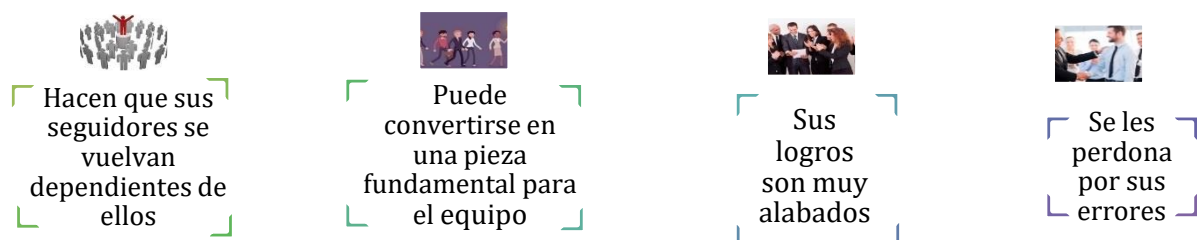
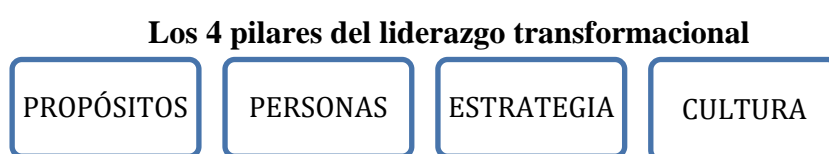


Figura 6. Desventajas del líder carismático. Fuente: Elaboración propia adaptada de la página <https://www.gestion.org/el-liderazgo-paternalista/>

## b) Liderazgo transformacional

El concepto de líder transformacional según señalan Robbins y Judge (2009) “quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores”. (p.382)

Este tipo de líder es aquel que se preocupa por el bienestar y las necesidades de su equipo, el líder siempre está dispuesto a escuchar y ayudar a su equipo para superar las dificultades pasadas y enfocarse en una nueva perspectiva, los impulsa para que puedan alcanzar las metas en equipo.



*Figura 7: Los 4 pilares del liderazgo transformacional. Fuente: Guía EAE Business School, Retos para ser directivo, abril 2015. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/>*

Leithwood, K. (2015, abril) elaboró los 4 pilares para que las empresas los tomen como referencia al momento de implementar nuevos cambios en la organización. En el gráfico primero se consideran los propósitos que serán visualizados desde la perspectiva del líder y su equipo, a esto le sigue lo más importante que tiene la organización: las personas, guiadas por estrategias a corto, mediano y largo plazo que serán implementadas con ayuda del líder; finalmente, la cultura de la empresa, aquí se podrán incluir los nuevos cambios que se practicarán en la empresa.



## ¿Cómo funciona el liderazgo transformacional?

Los líderes transformacionales se caracterizan por ser innovadores y alientan a sus seguidores para que adopten sus mismas actitudes. En una compañía se puede observar que con la presencia de líderes transformacionales se aumenta el compromiso de los gerentes y a la vez se involucra a todos los trabajadores, por consiguiente, las remuneraciones son calculadas en base a los resultados obtenidos, lo cual podría generar alta motivación y mejor desempeño de los trabajadores.

### Modelo completo de liderazgo

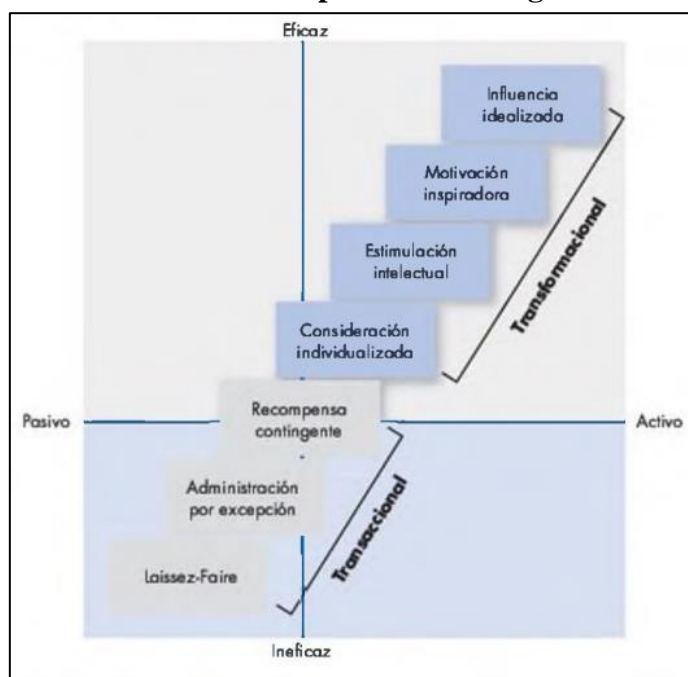


Figura 8: Modelo completo de liderazgo. Fuente: Libro *Comportamiento Organizacional* – Decimotercera edición de Robbins y Judge (2009)

En el gráfico podemos apreciar que el líder transformacional se encuentra en la cúspide, ya que por sus virtudes y actitudes es considerado más eficaz para el logro de las metas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para ser eficaz en los procesos el líder debe tener el apoyo de sus seguidores. Por otro lado, se observa que el líder transaccional se encuentra debajo, lo cual nos hace pensar que este tipo de líder no logra influir sobre su equipo, lo cual le genera resultados ineficaces.

El estudio GLOBE – de 18, 000 líderes de 825 organizaciones en 62 países – relaciona varios elementos del liderazgo transformacional con un liderazgo eficaz, sin importar de que país se trate<sup>2</sup>.

En resumen, Burns (1978) señala que “el liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad, y eso es visto como el liderazgo real y auténtico”. (p. 4)

Los líderes transformacionales son proactivos; son ellos mismos los que se encargan de generar ideas, estrategias y metas a seguir, considerando a todo el grupo para el logro de las metas. Bass y Avolio (1985) presentan los componentes de liderazgo transformacional, en cada uno podemos observar que el líder se encuentra dispuesto a servir en lugar de servirse, su mayor satisfacción es el desarrollo de su equipo.



*Figura 9.* Componentes del liderazgo transformacional. Fuente: Elaboración propia basada en el aporte de Bass y Avolio (1985)

<sup>2</sup> (por sus siglas en inglés Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) es un riguroso estudio que se realizó en 62 culturas/sociedades a lo largo del planeta con el fin de establecer como influyen las creencias, las convicciones, los valores e identidades particulares de cada sociedad en las cualidades del liderazgo

### c) Liderazgo transaccional:

Según Burns (1978) el liderazgo transaccional ocurre “cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor”. Los líderes transaccionales se basan en comportamientos constructivos y correctivos. Al estilo constructivo lo suelen llamar recompensa contingente y al estilo correctivo lo llaman gerencia por la excepción. (p.115)

#### Recompensa contingente vs estilo correctivo

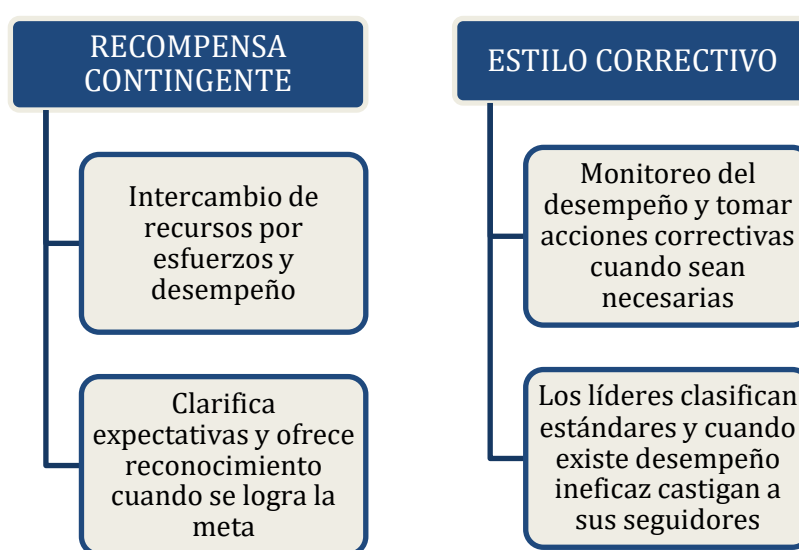


Figura 10. Recompensa contingente vs estilo correctivo. Fuente: Elaboración propia basada en Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1993) Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly 112-120.

Como se observa este tipo de líder se preocupa por obtener resultados, y si no los obtiene opta por los castigos a sus seguidores, esto podría resultar insatisfactorio y desmotivador para algunos seguidores, ya que los obliga a ser más productivos para evitar los castigos. Por otro lado, existen seguidores que reciben reconocimiento por alcanzar las metas, ellos se sienten muy satisfechos con su logro y siguen siendo más productivos.

#### d) Liderazgo autocrático:

Franklin y Krieger (2011) mencionan que el liderazgo autocrático “suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo. En consecuencia, no permite que los miembros de éste participen de manera alguna en las decisiones”. (p.295)

En este tipo de liderazgo los seguidores son más controlados y sus opiniones son poco valoradas por parte del líder. Bertrand (2016) menciona que el liderazgo autocrático se basa en la legitimidad total de los jefes para tomar decisiones y establecer estrategias de acción sin la participación del grupo de trabajo. El líder ostenta el poder absoluto y nadie cuestiona ni desafía sus directrices”.

Lewin (1951) argumenta que el líder autocrático es: autoritario, centralista, dominante y monopolizador de decisiones.

#### Características del liderazgo de Margaret Thatcher



Figura 11. Características del liderazgo de Margaret Thatcher. Fuente: Adaptado del blog *Competencias del siglo 21*. Recuperado de <https://competenciasdelsiglo21.com/tipo-de-liderazgo-de-margaret-thatcher/>

### ¿Qué desventajas trae ser un líder autocrático?

Ser un líder autocrático podría desencadenar diversas desventajas como:

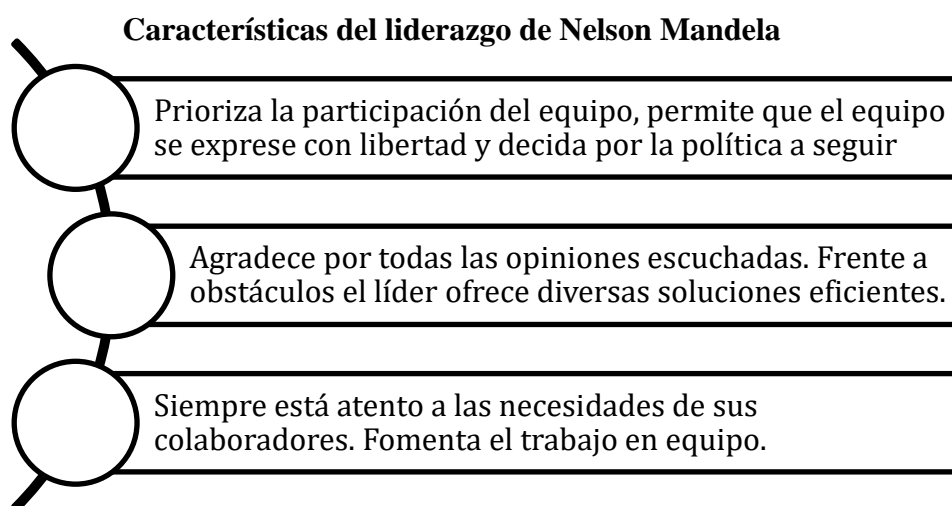
- **Sesgos en la realidad:** Las opiniones de los colaboradores no son tomadas en cuenta.
- **Baja motivación:** Los colaboradores no reciben premiaciones ni reconocimiento por parte del jefe.
- **Bajo sentimiento de pertenencia:** Los jefes no hacen partícipes a los colaboradores, por lo tanto, ellos no se sienten involucrados con las metas.
- **Baja autoestima:** Debido a que no toman en cuenta sus decisiones y no son valoradas, los colaboradores se sienten infelices en su lugar de trabajo.
- **Bajo compromiso:** Los colaboradores cuestionan las órdenes de su jefe y no se comprometen para alcanzar los objetivos.
- **Destrucción de la creatividad e innovación:** Los jefes siguen sus propios lineamientos y los imponen, es por ello que los colaboradores no emplean sus capacidades para mejorar los procesos.
- **Bajo clima laboral:** Como consecuencia de todas las desventajas mencionadas, en la institución existe un bajo clima laboral.
- **Altos niveles de estrés:** Los jefes exigen que los colaboradores cumplan con sus tareas en poco tiempo, y muchas veces los colaboradores tienen que quedarse más horas para cumplir con las tareas encomendadas.

En resumen, ser un líder autocrático no es muy conveniente para las instituciones, ya que sólo se siguen los lineamientos de los jefes y no se involucra a todos los colaboradores. Esto podría generar insatisfacción laboral y baja productividad, lo que a largo plazo se vería reflejado en aumento de gastos de reclutamiento, selección y capacitación al personal.

e) **Liderazgo democrático:**

Lewin (1951) argumenta que el líder democrático: Fija objetivos, es participativo, es orientador, controla resultados, descentraliza, empodera, faculta. Bertrand (2016) define el liderazgo democrático “también conocido con el nombre de liderazgo participativo, este estilo de liderazgo intenta implicar a los trabajadores en la configuración de estrategias y dinámicas laborales”.

Los miembros del equipo se dividen los trabajos y determinan tareas para cada miembro, al mismo tiempo el líder se encarga de monitorear y hacer seguimiento a los colaboradores, se involucra con las tareas y tiene buenas relaciones con todos, es por ello que los colaboradores tienen libertad para expresar sus ideas sin ningún temor.



*Figura 12.* Características del liderazgo de Nelson Mandela: Líder democrático Fuente: Adaptado del blog competencias del siglo 21. Recuperado de <https://competenciasdelsiglo21.com/tipo-de-liderazgo-de-margaret-thatcher/>

John Kennedy, mencionó la frase: “la democracia es una forma superior de gobierno, porque se basa en el respeto del hombre como ser racional. Y esa es la máxima esencia del estilo de liderazgo democrático: respetar, escuchar y tener en cuenta en la toma de decisiones las opiniones y reflexiones de todos los colaboradores”.

López y Fuentes (2019) explican las **Ventajas del líder democrático:**

- ❖ **Mayor autonomía:** Los colaboradores se sienten con autonomía para tomar decisiones cuando el líder no se encuentre.
- ❖ **Mejor comunicación:** La comunicación es efectiva, en forma multidireccional y comprensible para todos los colaboradores.
- ❖ **Mayores índices de innovación:** Existe libertad para que los colaboradores expresen sus ideas y contribuyan a la mejora de los procesos.
- ❖ **Mayor proactividad:** Los colaboradores se encuentran motivados y se encargan de cumplir con las necesidades de la empresa.
- ❖ **Mejora del clima laboral:** Las relaciones entre líder y colaboradores son más amigables y todos trabajan en equipo para que los resultados beneficien a todos.

#### **¿Qué consecuencias negativas surgen del liderazgo democrático?**

Este tipo de liderazgo podría generar cuellos de botella en la empresa, ya que los procesos se llevan a cabo al ritmo de los colaboradores y podría generar mayores reuniones para la toma de decisiones. El principal objetivo es mantener contentos a todos, pero muchas veces existen colaboradores que no están de acuerdo con los lineamientos de la empresa.

### f) Liderazgo laissez faire<sup>3</sup>:

Pérez, Pacsi, Estrada y Cruz (2014) refieren que “el liderazgo laissez faire es definido como un no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder cuyas características principales son el desinterés y la ausencia de apoyo a sus seguidores, limitándose solo al resultado de las actividades”. (p.3)

Badford y Lippitt (2005) explican que por lo general este tipo de líder evita la toma de decisiones y el monitoreo de las tareas de los colaboradores, es por ello que los colaboradores actúan con libertad y realizan su trabajo de acuerdo a su criterio y experiencia. Se pueden obtener buenos resultados siempre y cuando las personas se encuentren capacitadas y tengan las habilidades suficientes para manejar los procesos de forma eficiente, si el líder se ausenta en algún momento la empresa sigue funcionando perfectamente y nadie nota su ausencia.

#### Características de un líder laissez faire



*Figura 13.:* Elaboración propia adaptada de la revista de la Universidad Peruana Unión Pérez, Pacsi, Estrada y Cruz (2014)

<sup>3</sup> Palabra francesa que significa “dejar hacer”



### 2.2.1.3. Teorías del liderazgo

Los conceptos de liderazgos no son algo nuevo, años anteriores los autores trataron de definirlo y analizar sus implicancias. De allí nacen los primeros estudios en la Teorías que se mencionan a continuación:

#### a) Teorías basadas en los rasgos:

Se refiere a las características personales, cualidades y habilidades que tiene una persona. Como por ejemplo tenemos a: Steve Jobs – Cofundador de Apple, Ken Chenault – Presidente de American Express; se reconocen por ser líderes bondadosos, apasionados y valerosos. En la década de 1960, realizaron 20 estudios distintos, para identificar los rasgos de un líder, cuyo resultado encontrado fue de 80 rasgos del liderazgo, pero tan solo 5 de ellos eran los más comunes; existía demasiada confusión ya que los rasgos que los caracterizaban variaban.

El rasgo de personalidad inconscientemente contribuye en el desempeño laboral y éxito profesional. Según Robbins (2013) dice que: “la **extroversión** es el rasgo más importante del líder eficaz, luego tenemos la amabilidad y la estabilidad”. (p.369)

Manifiesta que la extraversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces, pero este se relaciona más con la forma en que surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, pero los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado enérgicos — un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en reafirmación personal (seguridad en sí mismos) eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas.

A diferencia de la amabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mostraron una fuerte relación con el liderazgo, aunque no tanto como la extraversión. En general, la teoría de los rasgos tiene algo

que ofrecer. Parece que a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplirlos compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja en cuanto a liderazgo, lo cual sugiere que los buenos líderes tienen algunos rasgos en común. (Robbins, 2013, p.369)

#### **b) Teorías basadas en el comportamiento:**

Según la teoría conductual se pueden convertir a las personas en líderes, con capacitaciones. Hay una gran diferencia entre cada país, un líder de Brasil puede ser participativo y humanitario con su equipo de trabajo, siendo así que ellos se sienten motivados y a la vez se refleja en el éxito de la empresa, en cambio un líder de Francia es más burocrático y no son considerados ni humanitarios y en China según el estudio GLOBE los catalogan como amable, considerado y generoso. En la década de 1940, realizan un estudio para encontrar dimensiones que más se reflejen a la conducta de un líder y sólo se enfocaron en dos: la estructura de iniciación y la consideración.

#### **Estudio de dimensiones que reflejan la conducta de un líder**

<b>ESTRUCTURA DE INICIACIÓN</b>	<b>CONSIDERACIÓN</b>
Define y estructura su rol y el de los empleados	Respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a los sentimientos
Organiza el trabajo	Confianza mutua
Mantiene las relaciones laborales	Es fácil de abordar
Tiene claro los objetivos	El trato es igual para todos los colaradores
Se cumplen las fechas límites	Expresa aprecio y apoyo

*Figura 14.* Estudio realizado en la década de 1940, para describir las dimensiones que reflejan la conducta de un líder. Robbins (2013)

Adicionalmente, el grupo Michigan encontró dos dimensiones conductuales,

El líder orientado a los empleados enfatizaba las relaciones interpersonales al mostrar un interés personal por las necesidades de los empleados y al aceptar las diferencias individuales entre ellos, y el líder orientado a la producción destacaba las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfocaba en el logro de la tarea del grupo. Tales dimensiones están muy relacionadas con las dimensiones de Ohio State. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, en tanto que el liderazgo orientado a la producción es similar a la estructura de iniciación. (Robbins, 2013, p.372)

### **c) Teorías situacionales o de contingencia**

Si bien es cierto, se necesitan los rasgos y las conductas para determinar que es un buen líder y sabe cómo manejar positivamente la empresa, pero también es necesario los estudios de eficacia del liderazgo, por ello Fiedler presenta su modelo de contingencia, en el cual hace referencia a 4 puntos principales: identificación del estilo de liderazgo, definición de la situación, coincidencias entre los líderes y las situaciones y evaluación.

1. Identificación del estilo de liderazgo: se refiere a identificar el estilo básico de liderazgo, en otras palabras, Fiedler quiere saber si el individuo está orientado a la tarea del día a día y cumplir sus metas o a las relaciones humanas. Por tal motivo, Fiedler creó un cuestionario del colega menos preferido (CMP), con una escala del 1 al 8 y con un grupo de adjetivos opuestos; para ello pidieron a los trabajadores que piensen en sus compañeros que han tenido y que describan a la persona con que menos disfrutaron trabajar; si la mayoría de sus adjetivos seleccionados son positivos pues esta persona tiene a estar identificada con el estilo de liderazgo orientada a la relación. Por el

contrario, si la mayoría de sus adjetivos seleccionados son negativos, <sup>4</sup>quiere decir que esta persona se interesa más por la productividad de la empresa y está orientado a la tarea del día a día.

Entonces, en una empresa si se necesita un líder orientado a la tarea, deben colocar un especialista en este aspecto, ya que no funcionaría si colocan a un líder orientado a las relaciones, y viceversa; por tal motivo, muchas empresas para que se mantengan en la línea del tiempo deben tener en cuenta el tipo de liderazgo que necesitan.

1. Definición de la situación: primero se debe identificar el estilo de liderazgo y luego deben coincidir el líder con la situación que se presenta, para ello Fiedler identificó tres dimensiones situacionales:

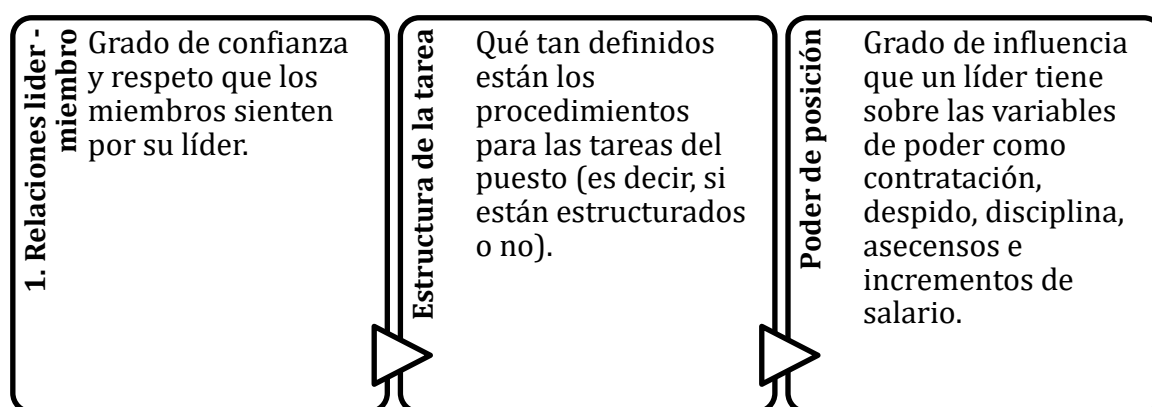


Figura 15. Dimensiones de las situaciones. Fuente: Elaboración propia, basada en el aporte de Robbins y Judge (2013)

Estas tres dimensiones situacionales tienen una relación única, ya que, si el líder tiene una buena relación con los miembros, también tendrá una buena estructura de puestos y esto conlleva al poder de posición generando recompensas o castigos al personal. Como por ejemplo tenemos las ONGs, existen líderes que tienen buenas

<sup>4</sup> Este modelo habla del liderazgo dentro de las organizaciones, y propone que la productividad grupal depende de dos variables: estilo de liderazgo del líder y del control situacional.

relaciones con su equipo de trabajo sin embargo a veces cuando hay donaciones de recursos numerosas es difícil de controlar la situación.

## 2. Coincidencia entre los líderes y las situaciones: Fiedler

Concluye que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejores en situaciones que les eran muy favorables o desfavorables. De esa manera, al enfrentarse con una situación de las categorías I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los líderes orientados a la relación se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables, correspondientes a las IV, V y VI. (Robbins y Judge, 2013, p.374)

### Hallazgos del modelo Fiedler

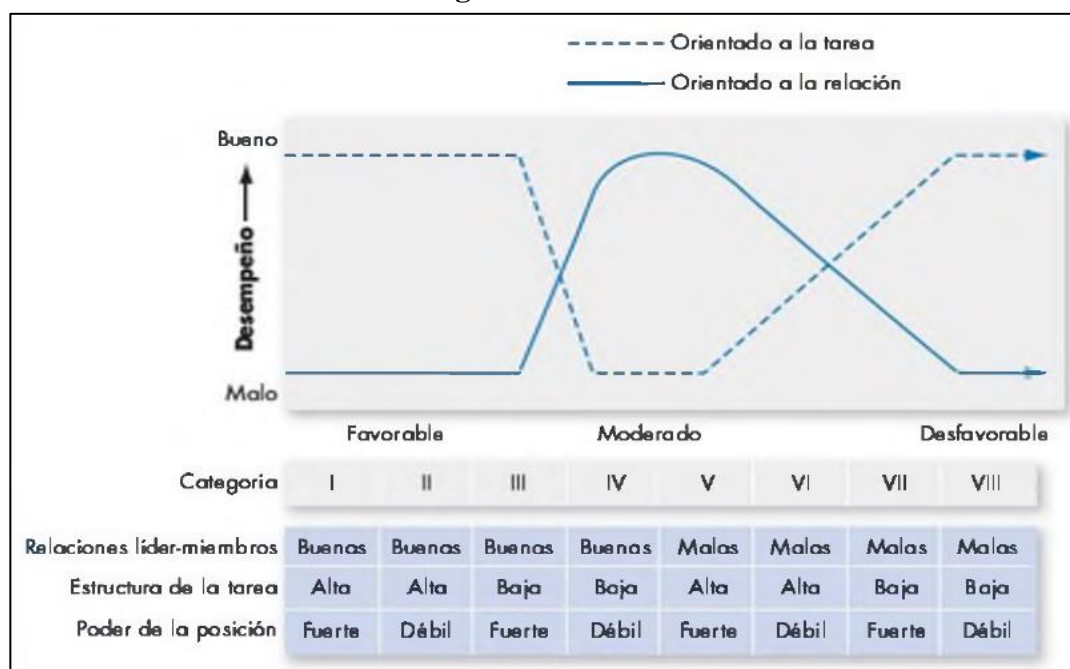


Figura 16. Hallazgos del modelo de Fiedler. Fuente: *Comportamiento Organizacional – Decimoquinta edición* (Robbins y Judge, 2013, p.374)

3. Evaluación: Muchos estudios que le realizaron al modelo de Fiedler pudieron dar conformidad y aceptar lo que nos quería decir con sus tres dimensiones; ya que encontraron muchas evidencias que lo respaldan; sin embargo aún no se comprende la lógica del cuestionario del colega menos preferido, debido a que no están claras las variables ni tampoco las puntuaciones que los individuos asignan.

#### d) Teoría del intercambio líder-miembro

Robbins (2013) afirma:

Son relaciones en las que se intercambian recursos, como respeto, confianza y aprecio; predicen que un liderazgo eficaz, gira alrededor del desarrollo de relaciones del intercambio de alta calidad. Pero, también crean grupos internos y externos, en la cual los internos son los que tienen atención especial, son objeto de privilegios, tienen las más altas calificaciones de desempeño, menor rotación, más recompensas y mayor satisfacción con su superior, debido a que encontraron en ellos capacidades y habilidad similares a la del líder; en cambio los del grupo externo, tienen un trato distinto, menos tiempo con el líder, menos recompensas y la relación con el líder es de autoridad formal. (p.374)

En esta teoría observamos que los líderes pueden saber quiénes son los que poseen cualidades y habilidades y así resaltan esa competitividad laboral y los preparan para que puedan llegar a ser como ellos. También nos dice que mayormente surge el intercambio cuando ambas partes son del mismo género.

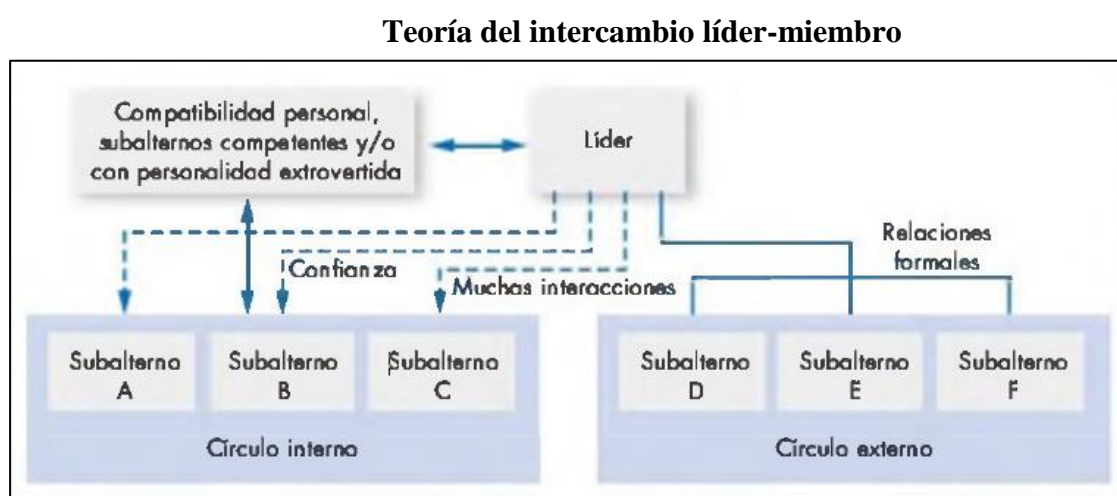


Figura 17. Teoría del intercambio líder-miembro. Fuente: Comportamiento Organizacional – Decimoquinta edición (Robbins y Judge, 2013, p.378)

### 2.2.1.4. Roles del liderazgo

#### Función del mentor

Robbins y Judge (2009) señalan que “Un mentor es un empleado senior que impulsa y ayuda a otro menos experimentado (su protegido)”. (p. 428). La mayoría de personas que experimenta su primer empleo tiene un mentor asignado, quien lo orientará y guiará para que su proceso de adaptación sea más rápido.

#### Funciones del mentor

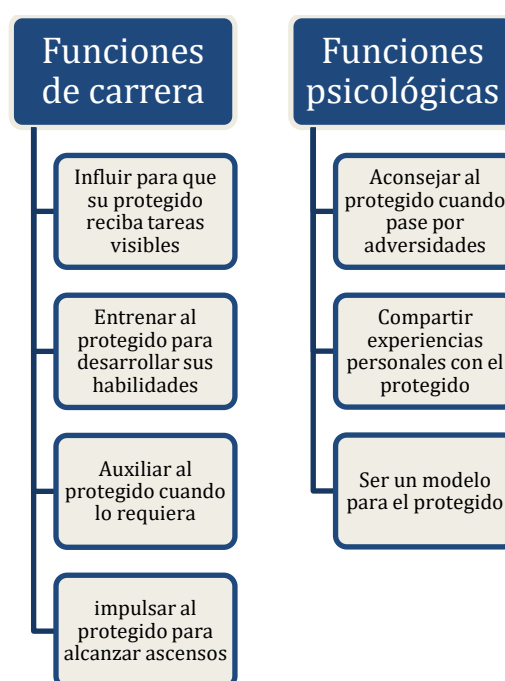


Figura 18. Funciones del mentor. Fuente: Elaboración propia basada en Roles de liderazgo contemporáneo de Robbins y Judge (2009).

#### Autoliderazgo:

Como bien señalan Robbins y Judge (2009) “es el conjunto de procesos por medio de los cuales los individuos controlan su propio comportamiento”. (p. 430). En el Autoliderazgo los individuos son capaces de autodirigirse para desarrollar sus habilidades y obtener resultados eficaces para la organización.

### **2.2.1.5. Retos para la construcción del liderazgo**

Desde hace muchos años atrás se tiene ese paradigma, de echarle la culpa de algún acontecimiento a alguien ya sea bueno o malo, por ejemplo, cuando fallece alguna persona, dicen ¿Dios por qué te lo llevaste? ahora en las instituciones cuando las cosas marchan bien o tienen un buen clima laboral, todos piensan que en esa institución tiene una buena autoridad y ejecuta muy bien su gestión, en conclusión, esa institución es exitosa, y viceversa.

En muchos casos no es así, ya que solo se necesita que se sientan a gusto con lo que hacen y cómodos en el lugar adecuado, para que puedan tener éxito; caso contrario la institución fracasará y sólo así nos daremos cuenta que la culpa no solo es del tipo de liderazgo sino de todos. Por tal motivo, a continuación, se presenta dos enfoques en el cual se contradicen sobre la importancia del liderazgo:

#### **El liderazgo como atribución**

Como se mencionó líneas superiores cuando ocurre algo tienden a relacionarlo como que existe una causa y efecto, por ello la teoría de la atribución nos dice que sólo son comentarios que la gente opina de los individuos y no es lo que realmente son.

Lo que es importante para ser caracterizado como un “líder eficaz” es proyectar la apariencia de serlo, en lugar de centrarse en los logros reales. Quienes desean ser líderes pueden intentar generar la percepción de que son inteligentes, amigables, con capacidades verbales, agresivas, trabajadoras y consistentes en su estilo. Al hacerlo así incrementan la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los vean como líderes eficaces. (Robbins y Judge, 2009, p.433)



### **Sustitutos y neutralizadores del liderazgo**

**Sustitutos.** - Cuando una organización tiene su estructura muy bien planteada y los seguidores conocen sus funciones y los objetivos, no es necesario algún tipo de liderazgo en dicha institución.

**Neutralizadores.** - Cuando el comportamiento de un líder es indiferente hacia los seguidores, no existe ninguna conexión alguna entre ellos.

La experiencia y la capacitación son algunos de los sustitutos que suelen remplazar la necesidad del apoyo o las habilidades de un líder para crear una estructura. Las características de las organizaciones, como el establecimiento de metas formales y explícitas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también pueden remplazar un liderazgo formal; mientras que la indiferencia ante las recompensas de la organización neutralizaría sus efectos. Los neutralizadores impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor. (Robbins y Judge, 2013, p.394)

### **Liderazgo en línea:**

Robbins y Judge (2009) se formulan la siguiente pregunta ¿Cómo dirigiría a las personas que están físicamente lejos de usted y con quiénes las interacciones se reducen a las comunicaciones digitales escritas? (...). Los gerentes de hoy y sus empleados están ligados cada vez más por redes que por su proximidad geográfica”. (p.430)

Es común hoy en día que las comunicaciones de jefes y empleados sean a través de correos, esto puede pasar incluso cuando todos trabajan en el mismo centro laboral, quizás porque el jefe tiene muchas reuniones que atender y no dispone de tiempo suficiente para convocar a una reunión de equipo, entonces el medio de comunicación es a través de internet.

Es una tarea difícil para los líderes en línea generar y mantener confianza a través de sus comunicaciones, ya que tienen que utilizar un lenguaje correcto al momento de escribir un

mensaje, de eso dependerá que los empleados interpreten el mensaje tal y como lo desea comunicar el líder.

Hoy en día se debe estar acorde con la tecnología por ende los jefes utilizan el correo electrónico y las redes sociales como un instrumento más eficaz, ya que pueden obtener respuesta inmediata por los colaboradores. En sí, se podría decir que cualquiera que fuese el tipo de liderazgo en línea causa desconfianza, ya que es un problema clásico, pero la distancia y la virtualidad lo amplifica. Asimismo, la falta de contacto físico hace más difícil establecer una vinculación emocional. Sin embargo, ayuda mucho a que las instituciones cumplan sus objetivos.

#### **2.2.1.6. Confianza: los cimientos del liderazgo**

##### **Confianza:**

Como bien nos explican Robbins y Judge (2009) “es una expectativa positiva de que otra persona no actúa de manera oportunista: con palabras, acciones o decisiones.” (p.424). La confianza se irá ganando con el tiempo, primero se debe conocer a las personas para observar sus actitudes y comportamientos y luego se genera el lazo de confianza.

##### **Confianza y liderazgo**

La confianza va muy ligada al liderazgo, para que un líder pueda alcanzar las metas debe tener confianza en sus seguidores, si ésta confianza se pierde por parte de algún miembro del grupo, los resultados afectarán a todos los seguidores; es por ello, que el líder debe trabajar en conjunto y generar confianza en sus seguidores, para que ellos le expresen con total libertad sus inquietudes y dudas respecto a algún procedimiento o dilema.

Robbins y Judge (2009) indican que “parte del trabajo del líder ha sido y sigue siendo trabajar con los demás para detectar y resolver problemas, pero que los líderes tengan acceso al conocimiento y pensamiento creativo que necesitan para ello, depende de qué tanto confían en ellos las personas”. (p.424)

Si un jefe confía sólo en algunas personas o selecciona con quienes trabajar y no cuenta con todo su equipo de trabajo; pues traerá como consecuencia recarga de funciones en las personas de confianza y creará un ambiente de desunión, a largo plazo se verá afectada la productividad de la institución; asimismo, pérdida de recursos humanos.

### **¿Por qué los líderes dirigen su atención al desarrollo de la confianza?**

Reina, Reina y Hudnut (2018) argumentan que los líderes dirigen su atención al desarrollo de la confianza en el equipo porque han observado que las personas adoptan propósitos en común y pueden relacionarse mejor y realizar el trabajo en forma conjunta. Sin la confianza las personas no podrán desenvolverse en su trabajo, es por ello que los líderes están poniendo más atención al desarrollo de la confianza para que los miembros de su equipo puedan aumentar el compromiso, fomentar la colaboración, adaptarse al crecimiento y se pueda propiciar el cambio. (p.2)

#### **2.2.1.7. Descubrimiento y creación de líderes eficaces:**

##### **Selección de líderes**

Robbins y Judge (2010) mencionan que “resulta útil hacer pruebas para identificar y seleccionar a los líderes. Se pueden utilizar pruebas de personalidad para buscar los rasgos relacionados con el liderazgo: extroversión, meticulosidad y apertura a las experiencias”. (p.209)

Asimismo, se pueden emplear entrevistas para saber la experiencia de los líderes frente a situaciones críticas, éstas entrevistas nos ayudarán a determinar si la personalidad y actitudes del líder se alinean al puesto.

### **Capacitación de los líderes:**

Las organizaciones pueden invertir mucho dinero para capacitar y formar a sus líderes, luego de la correcta selección de líderes podrán establecer planes de capacitación y un destinar un presupuesto para ello, sólo los líderes que tienen flexibilidad al cambio podrán mejorar sus habilidades, aprender a evaluar situaciones críticas y a plantear mejores visiones para la empresa.

Como bien nos mencionan Robbins y Judge (2010) “como nota optimista, la evidencia sugiere que la formación conductual mediante ejercicios de modelización aumenta la habilidad para mostrar cualidades de líder carismático”. (p.209)

Así como existen líderes que aceptan los retos, hay otros que se niegan al cambio, esto sucede por varios factores: están acostumbrados a realizar los mismos procesos y siempre obtienen buenos resultados, ser una persona muy adulta que por más que se le insista, siempre se negará al cambio, las capacitaciones se otorgan tanto al jefe como a los colaboradores, no tendría sentido que el colaborador aplique todo lo aprendido y el jefe no contribuya.

Así como existen líderes que aceptan los retos, hay otros que se niegan al cambio, esto sucede por varios factores: están acostumbrados a realizar los mismos procesos y siempre obtienen buenos resultados, ser una persona muy adulta que por más que se le insista, siempre se negará al cambio, las capacitaciones se otorgan tanto al jefe como a los colaboradores, no tendría sentido que el colaborador aplique todo lo aprendido y el jefe no contribuya.

### 2.2.1.8. Liderazgo y poder

#### Definición de poder:

Robbins y Judge (2010) refieren que “el poder hace referencia a la capacidad que tiene A de influir sobre la conducta de B de forma que B actúa según los deseos de A”. (p. 214)

Cuando nos encontramos en una situación, en la cual estamos interesados en ser promovidos en nuestro trabajo, nos encontramos bajo el poder de nuestro jefe, ya que él es la única persona que nos evalúa y califica para ser promovidos.

#### Líderes y proceso de liderazgo

Koontz y Weihrich (2004) refieren que “en las organizaciones el liderazgo se compone por tres elementos fundamentales: Líderes, seguidores y situaciones”. (p. 361)

Para que este proceso tenga éxito se plantea el “locus del liderazgo”, se refiere a que un líder con diversas características influye sobre estos elementos para que interactúen y se alcancen los resultados planeados.

#### Comparación entre liderazgo y poder

Como bien nos señalan Robbins y Judge (2010) “los líderes utilizan el poder como medio de lograr metas del grupo. Los líderes alcanzan metas y el poder es un medio para facilitar este logro”. (p.214).



Figura 19. Liderazgo vs Poder Fuente: Elaboración propia basada en los grupos en la organización Robbins y Judge, (2010)

El poder si es bien usado traerá buenos resultados a la empresa, como bien nos explican Robbins y Judge (2013) “el poder ayuda a los líderes a realizar algunos aspectos de su trabajo con mayor eficacia”. (p.436)

Las personas que reciben poder para algún proyecto o trabajo harán su mayor esfuerzo porque se sentirán motivadas, pero también existen las personas que abusan de ese poder para hacer su voluntad en las empresas.

### **El tipo de liderazgo en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada:**

En base a la experiencia y algunos cuestionamientos por parte de compañeros, se observa que durante el primer semestre del presente año, el tipo de liderazgo que muestran los jefes, es el liderazgo democrático, ya que existe una comunicación efectiva entre autoridades y subordinados; además, las opiniones de los colaboradores son valoradas; es por ello que el trabajo se realiza en equipo.

Por otro lado, también se observa que algunos líderes tienen diferentes actitudes en cuanto a la consecución de los objetivos, a veces están dispuestos a involucrar a todos los colaboradores en todos los procesos dentro de las áreas, pero a veces dejan que los colaboradores tomen la iniciativa y realicen sus funciones, sin realizar seguimiento a sus tareas, ni ofrecer feedbacks.

El decano de la Facultad es una persona justa, se preocupa por el bienestar de su personal y hace lo posible para que los colaboradores sientan confianza en él, de esta manera puede saber si el colaborador realiza sus funciones a gusto o no. También es empático, no solo te aconseja en el sentido de tus funciones sino también trata de apoyar en las situaciones personales de cada uno de los colaboradores. Cuando un trabajador quiere conversar algún tema personal, las puertas de su oficina siempre están abiertas para recibirlos a menos que tenga reuniones programadas.

## **2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL**

### **2.2.2.1. Definición de desempeño laboral:**

En la actualidad, las empresas se preocupan más por el desempeño laboral en su organización, a partir de ello plantean algunas medidas y estrategias que pueden ser de gran utilidad para la empresa. Como bien expresa Robbins y Judge (2010) “es el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente horas de trabajo o llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad”. (p.403)

Los autores nos hacen referencia a varias dimensiones, pero la más importante es la satisfacción laboral de los colaboradores, una persona con un alto nivel de satisfacción tendrá una mejor predisposición para realizar sus funciones, mientras que una persona con un bajo nivel de satisfacción se sentirá desmotivada y será menos productiva.

Así como también Chiavenato (2010) corrobora que “el desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema con conocimiento, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa”. (p.200)

Podemos concluir que un desempeño excelente aumenta el éxito de las empresas.

### 2.2.2.2. Dimensiones del desempeño laboral:

En base al aporte de varios autores, nos han ayudado a establecer cuatro dimensiones que se encuentran más relacionadas con nuestra variable “desempeño laboral”. Con el estudio de las dimensiones y la ayuda de expertos podremos determinar los resultados que predominan en la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada.

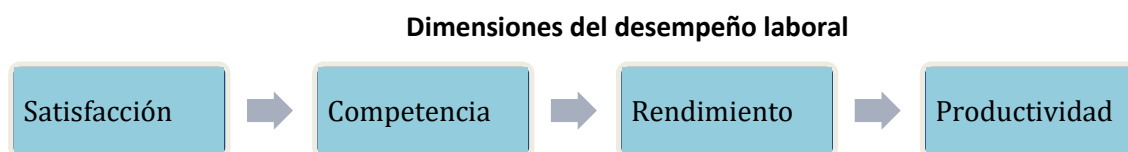


Figura 20. Dimensiones de desempeño. Fuente: Elaboración propia del estudio en base al aporte de Robbins y Coulter

#### a) Satisfacción laboral:

Chiavenato (2009) menciona que la satisfacción en el trabajo se define “como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de características”. (p.79).

Por su parte Wright y Davis (2003) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”. (p.70).

En la actualidad los empleados buscan un trabajo en el cual se sientan cómodos, tanto con sus funciones como dentro de la empresa; esto incluye la relación con sus jefes y sus compañeros de trabajo. En Google todos los empleados son felices, porque tienen muchos beneficios, la compañía les facilita almuerzos, gimnasio, canchas de vóley, masajistas, spa, peluquerías, guarderías para los niños, transporte para el personal, y demás. Es por ello que los empleados se sienten muy satisfechos.



### **¿Cómo el nivel de satisfacción de los colaboradores se ve reflejado en la productividad?**

Las personas que reciben una mejor remuneración, reconocimiento, incentivos, capacitaciones y promociones desarrollan mejor sus funciones y se sienten más comprometidas, más concentradas y con mucha energía en su centro laboral. Además, al cumplir los objetivos motivan a otros a seguir su ejemplo y ser más productivos, lo cual beneficiará a todos los miembros de la empresa.

Una compañía petrolera multinacional importante descubrió que la productividad de los empleados de una de sus plantas mexicanas era del 20 por ciento, y envió a un gerente de Estados Unidos a averiguar por qué. Después de platicar con varios empleados, el gerente descubrió que la empresa acostumbraba ofrecer una fiesta mensual para los empleados y sus familias en el área del estacionamiento. Otro gerente estadounidense había cancelado las fiestas, argumentando que representaban una pérdida de tiempo y dinero. El mensaje que estaban recibiendo los empleados era que a la empresa ya no le importaban sus familias. Cuando las fiestas se restablecieron, la productividad y el ánimo de los empleados mejoraron. (Robbins y Coulter, 2014, p.81)

## **b) Productividad**

Galindo y Ríos (2015) señalan que “la productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico” (p.2)

También podemos decir que la productividad se determina cuando dividimos el total de la producción, entre la suma de todos los recursos empleados para la producción de dicho bien. Los resultados nos ayudarán a determinar cuántos productos podemos obtener por cada kilo de material empleado, o cuántos productos puede producir una persona en un determinado tiempo.

Asimismo, Prokopenko (1989) explica que la productividad es la “relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. Es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas”. (p.3)

Por su parte Fernández, Avella y Fernández (2003) explican que “la productividad se refiere al grado de aprovechamiento de los factores de producción. Por ello, el estudio de la productividad está íntimamente relacionado con el estudio de los costes”. (p.525)

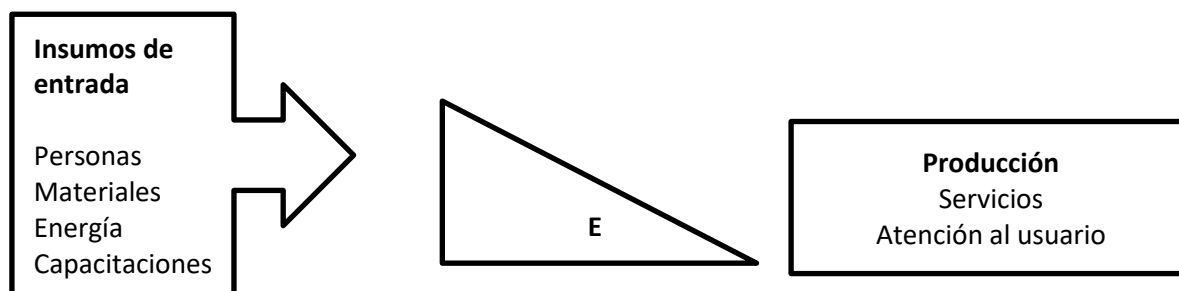
Se dice que una elevada productividad podría traer resultados favorables para el país, la población, los empleados, un mejor control de la inflación. Mientras que la baja productividad podría desencadenar inflación, saldos negativos, desempleo, etc.

Por otro lado, la Oficina Internacional del Trabajo - OIT (2016) en su libro explica que “la productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios”. (p.1)

Para aumentar la productividad se deben seguir los siguientes datos:

Aumentar la producción sin cambiar el volumen de insumos de entrada (producir y vender más).

Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (reducir los costos de los recursos utilizados en la empresa).



*Figura 21: El proceso productivo. Adaptado del libro *El recurso humano y la productividad*. Oficina Internacional del Trabajo – OIT (2016)*

### **Importancia de la productividad**

Para esto necesitamos emplear instrumentos que nos permitan la utilización correcta de nuestros recursos, esto se tiene que coordinar con todas las áreas, para que de esta manera se trabaje hacia una misma dirección, con un mismo objetivo y se cumplan las metas en conjunto.

Por su parte Koontz y Weihrich (2004) argumentan que “la productividad es el cociente producción-insumos dentro de un período, considerando la calidad; esta definición puede aplicarse a la productividad de organizaciones, gerentes, personal de staff y otros trabajadores”. La mejora de la productividad se logra a través de buenas prácticas administrativas y a la correcta planeación empresarial. (p.14)

### **¿Cómo incrementar la productividad empleando estrategias administrativas?**

Asimismo, Prokopenko (1989) explica que la productividad es la “relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. Es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas”. (p.3)

En base a lo mencionado planteamos las siguientes estrategias administrativas:

- La institución debe involucrar a todo el personal en los procesos administrativos para obtener altos estándares de calidad.
- Generar espacios de reconocimiento y equilibrio entre la vida personal y el trabajo; los colaboradores realizarán bien sus funciones, debido a que sabrán optimizar mejor su tiempo.
- Si las autoridades tienen bien definidas la misión, visión, metas, objetivos, estrategias y saben cómo transmitirlos a sus colaboradores tendrán mejor productividad.
- Establecer programas de capacitación en temas específicos para cada área.
- Estar alineados con la tecnología, para agilizar los procesos.
- Distribuir las tareas de forma equitativa, de tal manera que no se sobrecargue de trabajo a algunos colaboradores.
- Realizar reuniones mensuales o semanales, en la cual participe el personal operativo, administrativo y directivo y crear una lluvia de ideas.
- Los directivos deberían asistir a capacitaciones para manejar de mejor manera su inteligencia emocional y su comunicación efectiva.
- Implementar políticas de uso óptimo de recursos (tiempo, materiales, capital, energía e información) y monitorear frecuentemente las áreas administrativas.

**Eficiencia:**

Real Academia Española (2019) “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”.

ISO 9000 (2015) “Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”.

Chiavenato (2007) señala que la eficiencia es “la relación entre salidas y entradas. Es un indicador que se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo /tiempo”. (p.35)

**Eficacia:**

ISO 9000 (2015) “Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados”.

Oliveira (2002) “Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (p.20)

**Efectividad:**

Podríamos definir efectividad al logro de los resultados propuestos en forma oportuna. Es el óptimo empleo y uso racional de los recursos disponibles (materiales, recursos humanos, recursos financieros), en la consecución de los resultados esperados.

Real Academia Española (2019) Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficiencia + eficacia = efectividad**

### **¿Qué necesitan los colaboradores para trabajar con efectividad?**

Un líder debe mantener a todo su equipo motivado y alineado en un objetivo en común, asimismo, conoce las necesidades en el puesto de trabajo y en lo personal. Por tal motivo, debe ser capaz de organizar y distribuir las responsabilidades de manera equitativa, con el fin de que no haya favoritismo en la institución. También al establecer metas claras, cada uno de los colaboradores sabe a dónde tiene que llegar.

Si cuentan con la comodidad necesaria se obtendrá un buen rendimiento y desempeño dentro de la institución, los trabajadores serán capaces de emplear mejor los recursos y generar mayor valor a la empresa; por el cual se reconoce y se felicita el buen trabajo ya que todos los colaboradores son el recurso más importante para las instituciones.

### c) Competencia laboral

La competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias. (Marroquín, 2004, p.14)

Actualmente, las instituciones buscan personal competente, que tengan un plus adicional a lo que la mayoría de personas tiene, por ende, los trabajadores buscan capacitarse, estar acorde con la tecnología, y aplicar sobre todo las habilidades blandas.

Como plantea Pereda (2000) “las competencias como un conjunto de comportamientos observables y medibles en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia que llevan a desempeñar en forma eficaz, segura y eficiente un trabajo determinado en una organización concreta”; si los trabajadores son competentes en la institución, tienen posibilidades de desarrollarse en otras empresas y crecer profesionalmente.

#### Competencias laborales

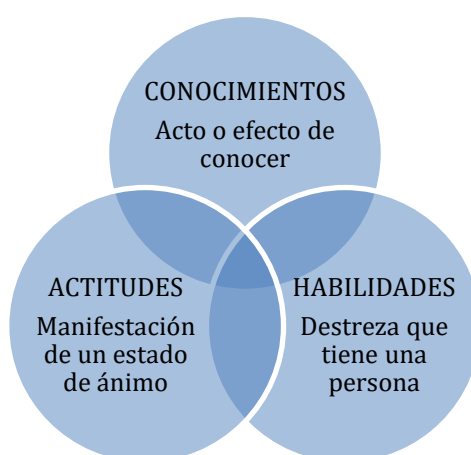


Figura 22. Competencias laborales. Adaptado de la página web de Chile Valora

## ¿Cómo diferenciar la competencia laboral individual y competencia laboral grupal de los colaboradores?

Las personas están cambiando, ahora se preocupan más por mejorar sus competencias laborales para no quedarse atrás y ser tomadas en cuenta por sus jefes, estas competencias son enriquecidas por cuenta del trabajador o por la empresa. La competencia laboral grupal por otra parte, es la suma de las habilidades y capacidades que tiene cada miembro del equipo para lograr un objetivo.

### Diferencias entre competitividad laboral individual y grupal

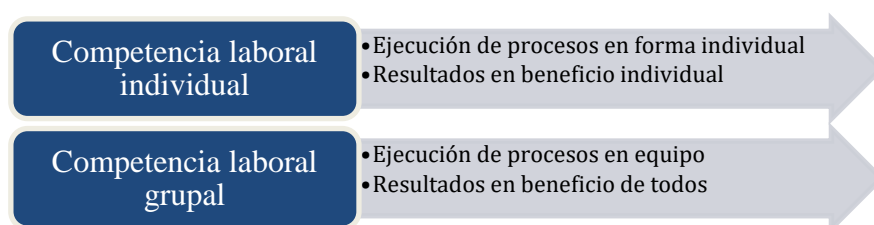


Figura 23. Diferencias entre competitividad laboral individual y competitividad laboral grupal. Fuente:

Elaboración propia



#### **d) Rendimiento**

Motowidlo (2003) define el rendimiento como:

El valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficiencia de su organización. (p.86)

El rendimiento puede ser medido de acuerdo a las competencias y aptitudes de los colaboradores. Las empresas necesitan detectar las fortalezas y debilidades de sus empleados, para aplicar algún tipo de estrategia y mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

D'Alessio (2004) argumenta que para medir el rendimiento del recurso humano se debe considerar la capacitación que requiere el personal y las condiciones de trabajo.

#### **¿De qué manera influye la motivación en el rendimiento de los colaboradores?**

Las personas necesitan sentirse apreciadas, motivadas, incentivadas, para que así generen un mejor rendimiento en sus labores del día a día. Según los estudios de la motivación<sup>5</sup> podemos determinar que existen dos tipos de motivación: tanto interna como externa en las personas, dependiendo de cada una de ellas conlleva al logro de un alto o bajo rendimiento<sup>6</sup>,

Robbins y Judge (2013) indican que “una investigación estudió el estado de ánimo de vendedores de seguros en Taiwán. Quienes estaban de buen humor ayudaban más a sus compañeros de trabajo y se sentían mejor consigo mismos. Estos factores a la vez fomentaron un mejor desempeño, el cual se reflejó en mayores ventas y mejores reportes de los supervisores sobre su desempeño” (p.117)

---

<sup>5</sup> Impulso o fuerza que te lleva a realizar determinadas acciones para el logro de un objetivo

<sup>6</sup> Producto o utilidad que da una cosa o una persona

### 2.2.2.3. Las personas en las organizaciones

#### Las personas y las organizaciones.

Chiavenato (2009) argumenta que “desde sus orígenes, el campo de los recursos humanos, que se ocupa de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, basó sus políticas y directrices en ciertos conceptos sobre la naturaleza de las personas. (...) Hoy día, las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana y participativa”. (p.184)

Las actitudes de las personas en las organizaciones han ido evolucionando, debido a las experiencias, capacitaciones y situaciones que se han presentado en diversas ocasiones. Los jefes deberían entender que las personas tienen diferentes capacidades y que no todos pueden ir al mismo ritmo, (Chiavenato (2009) refiere que psicólogos estudiaron los comportamientos de las personas y distinguieron dos comportamientos: **comportamiento innato**, que no es modificable con capacitaciones, ya que las personas nacen con ese comportamiento y difícilmente cambiarán. Por otro lado, tenemos el **comportamiento aprendido**, que fácilmente se puede modificar, con ayuda de capacitaciones y experiencia la persona va enriqueciendo sus conocimientos y los pondrá en práctica. (p.185)

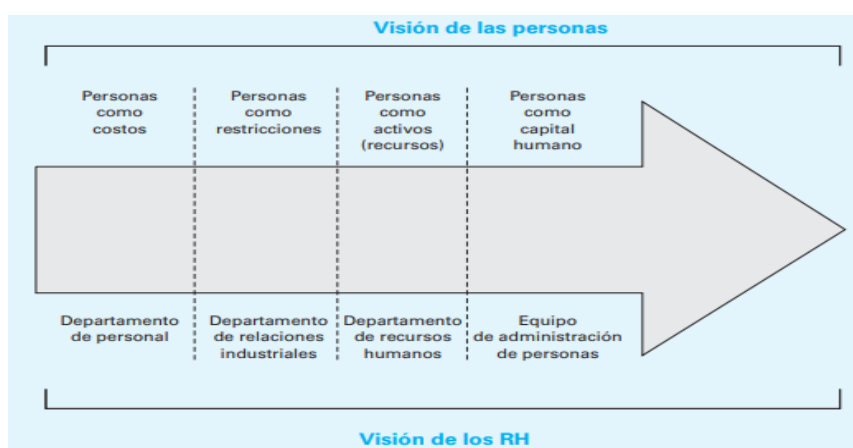


Figura 24. La evolución del área de Recursos Humanos Fuente: Chiavenato (2009)

## El capital humano:

Chiavenato (2009) expresa que “En el siglo XXI, el combustible que mueve la era de la información es el conocimiento y el talento humano (...) La nueva guerra es por la búsqueda y la retención de talentos en cualquier lugar o país”. (p.188)

Las organizaciones que quieren ser exitosas adoptan una mentalidad de reclutar personal con talento, pero muchas veces los gerentes no están dispuestos a pagar lo que las personas estiman.

La mentalidad de talento es la convicción profunda de que contar con las mejores personas en todos los niveles es la manera de superar a los competidores; es la convicción de que el mejor talento es un factor crítico de ventaja competitiva; es reconocer que el talento es lo que activa todas las demás palancas del desempeño. (Michael, Handfield-Jones y Alexlrod, 2003, p.24)

Si los líderes que adoptan la mentalidad de talento serán capaces de reconocer el valor de las personas y establecerán medidas para fortalecer su equipo de trabajo.

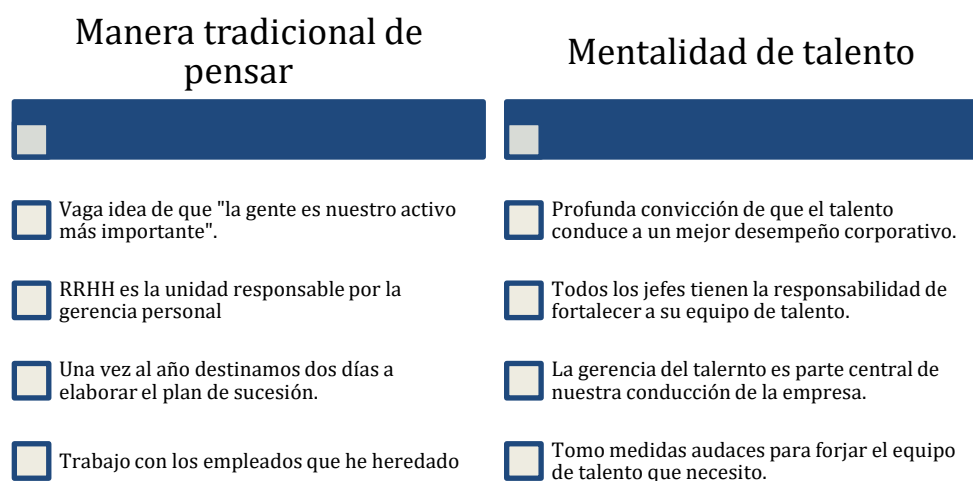


Figura 25. Mentalidad tradicional vs. Mentalidad de talento. Fuente: Elaboración propia en base al estudio de Michael, Handfield-Jones y Alexlrod (2003, p.24)

#### **2.2.2.4. Evaluación de desempeño**

Fischman (2016) refiere que “la evaluación de desempeño es el mejor indicador de qué tan arraigada está su cultura. La evaluación de desempeño es un proceso en el cual, al menos, los jefes evalúan a los subordinados en diversas competencias y objetivos”. (p. 124) Esta evaluación ayudará a determinar qué tan interiorizado está cada colaborador en la institución.

Fischman (2016) en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) se definen niveles esperados por cada competencia evaluada, en las diferentes áreas, esto sirve para determinar los niveles mínimos de desempeño que deberían de mostrar los colaboradores y si se observan niveles bajos se podrán establecer estrategias y proponer cambios para que todos los colaboradores se involucren con su trabajo.

Por otro lado, el principal objetivo de esta evaluación es que los jefes se reúnan con sus empleados y otorguen retroalimentación, sobre sus logros y sobre sus puntos críticos. Pero esta tarea para los jefes a veces muy complicada, en especial porque tienen que reunirse con sus empleados y hablar cara a cara sobre sus resultados de desempeño.

Luego de la retroalimentación, algo que sería muy satisfactorio para los empleados que han tenido buena calificación, es un incremento salarial o un reconocimiento por su buen desempeño, algunos jefes suelen premiar a sus colaboradores, mientras que otros jefes sólo reciben los resultados y no realizan un plan de desarrollo para los empleados.

Toro (1992) hace mención a “Evaluar o valorar los resultados es entonces juzgar en qué medida se alcanzan objetivos o metas de trabajo previstas. Evaluar el desempeño es juzgar las actuaciones laborales de alguien por comparación con un criterio normalizado y objetivo de eficiencia y, a veces, por contraste con el criterio subjetivo del jefe” (p.324)

### **Objetivos de la evaluación de desempeño:**

Koontz y Weihrich (2004) las evaluaciones de desempeño nos ayudarán a determinar si el personal puede ser ascendido o merece algún tipo de reconocimiento, también se puede medir si el desarrollo administrativo se está ejecutando de forma eficiente o existen deficiencias.

La autoridad de una institución evalúa el desempeño de sus colaboradores con el propósito de aumentos salariales, ascensos, identificación de méritos, identificación de necesidades de capacitación, evaluación del proceso de selección y seguimiento del empleado. También es necesario para la toma de decisiones dirigidas a promover la eficiencia organizacional y asimismo el logro de las metas. Con ello, pueden identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de cada uno de los colaboradores, por lo tanto, los jefes tienen la potestad de realizar una retroalimentación oportuna.

Se menciona que los objetivos más importantes del proceso de Evaluación de Desempeño son:

Mejoramiento del Desempeño. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- Ajustes de Compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
- Decisiones de Colocación. Los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- Planeación y Desarrollo de Carreras. La retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.

## ¿Qué se evalúa?

Mayormente la Dirección de Gestión de Talento Humano de las instituciones evalúan los resultados de la tarea individual, las conductas, los rasgos, conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con los compañeros de trabajo, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica; todo esto debe servir para que ayude al empleado a mejorar su desempeño y traiga consigo alta productividad para la institución.

Robbins y Judge (2013) indican que se evalúa los resultados que se obtiene de un trabajador, sin importar todo el proceso que realizó; por ejemplo, en el caso de un vendedor, cada fin de mes debe entregar su reporte de ventas, mencionando si llegó a la meta establecida o no; sin embargo, todo lo acontecido en ese mes no cuenta para el supervisor. También se evalúa las conductas, el apoyo recíproco entre los compañeros de trabajo, el supervisor tiende a evaluarlos continuamente ya que realizan trabajo en equipo y por último se evalúan los rasgos, este criterio es el más débil debido a que cada uno de los trabajadores conoce su actitud, experiencia y sabe ser empático con las personas de su alrededor. (p.114)

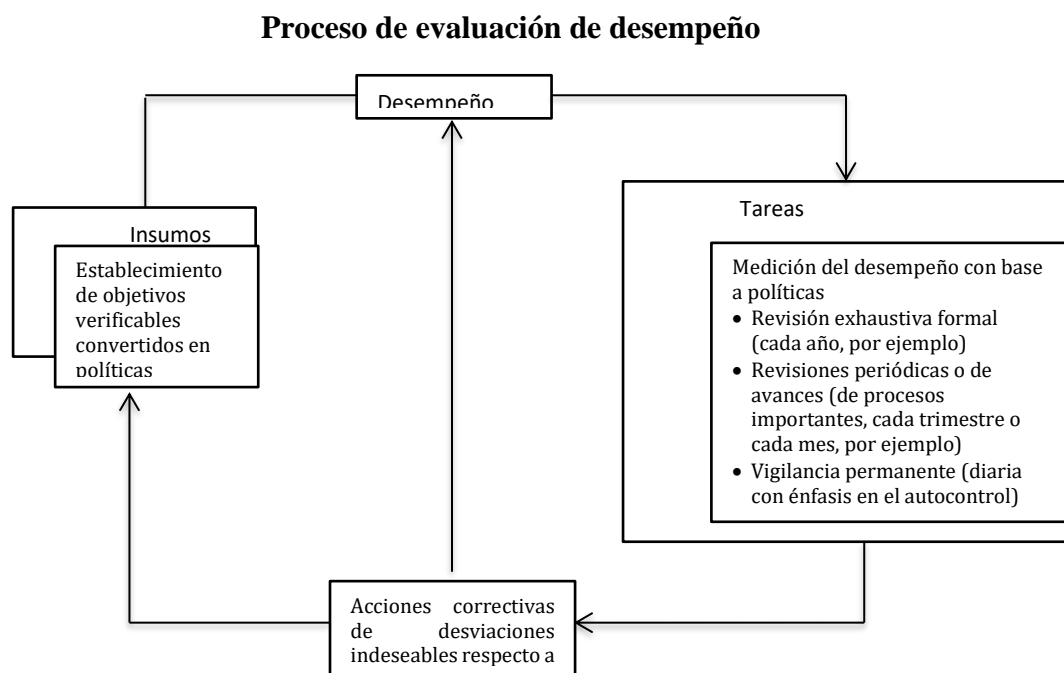


Figura 26. Proceso de evaluación de desempeño. Elaboración propia adaptada de Koontz y Weihrich (2004)

### ¿Quién debe realizar la evaluación?

Por tradición siempre son los jefes inmediatos, son los encargados de evaluar a los colaboradores, pero no siempre tienen la herramienta adecuada para hacerlo, debido a que el personal trabaja en el campo o simplemente por correo electrónico; por ende, una evaluación con mayor certeza sería la evaluación de 360°, ya que es realizada por los compañeros, subalternos, jefes y clientes.

### ¿Cómo hacer una evaluación de desempeño?



*Figura 27. Procedimiento para hacer una evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia según Desempeño y Productividad de Toro, F. (2002)*

El talento humano en las instituciones cada vez tiene más importancia, porque al invertir en los colaboradores, la organización tiene ROI (retorno de inversión) y baja rotación, con ello se puede mejorar el clima laboral. Por lo tanto, para hacer una evaluación de desempeño primero, se debe tener claro el objetivo de la evaluación, se podría decir que es lo que la institución quiere de sus colaboradores en un corto plazo; segundo, se definen los criterios, son las definiciones de los hechos, actuaciones, estándares o resultados que se utilizarán como indicadores de la efectividad. La definición utilizada debe ser clara, precisa y observable; tercero, cuando ya se tienen definidos los objetivos y los criterios, se determina el tipo de escala de medida que se empleará, se diseñan las instrucciones de observación y diligenciamiento, se coloca en un formato y se registra la información evaluativa; cuarto, consiste en la circulación entre las personas que lo administrarán y los individuos afectados; y por último se realiza la

evaluación y ajuste, permanentemente se controlará su comportamiento y algunas veces se necesitará ajustar y cambiar algunos detalles, por motivos de cambios en las circunstancias, en las personas o en la tecnología.

### **¿Por qué evaluar el desempeño?**

Considerando que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe - empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados. En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Establecer el nivel de competencia de los trabajadores.
- Demostrar el sistema de capacitaciones adecuado para los trabajadores.
- Decidir sobre promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación.

También, ayuda a identificar a los trabajadores que solo se limitan a obedecer a su autoridad y aquellos que hacen algo más de lo que se les solicite. Ayuda a estimular la supervisión objetiva y constante y sirve de motivación para que el empleado perfeccione su tarea. Por último, mencionan que la evaluación de desempeño sirve en la planeación profesional al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado.

### **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Pueden ser presentados en tres fases: •Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. •Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración. •Proporcionar



oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2009) menciona que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

#### **Beneficios para el individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

**Beneficios para el jefe:**

El jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje. Beneficios para la empresa: Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

**Beneficios para la empresa:**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **Métodos de evaluación de desempeño**

Los métodos proporcionan una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo sus actividades; para conocer los métodos de la evaluación de desempeño se puede dar inicio desde la siguiente pregunta: ¿Cómo se evalúa el desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación?

Robbins y Judge (2013) menciona 5 métodos que a continuación detallaremos:

1. **Ensayos escritos.** - son documentos redactados por el mismo trabajador o por el jefe, en el cual evalúan la habilidad de escribir más que el propio rendimiento en el puesto de trabajo; no existen formatos específicos para plasmar en los documentos las fortalezas, las debilidades, el desempeño y el potencial del empleado ya que no existe una clave de calificación estandarizada.
2. **Incidentes críticos.** – esta evaluación se realiza entre el jefe inmediato y el trabajador, con la finalidad de evaluar si los colaboradores realizan las tareas con eficacia o también se puede identificar quienes necesitan mejorar. Se desarrolla en intervalos regulares de tiempo; debido a que el evaluador inicia esta evaluación observando su

comportamiento, luego anota detalladamente los hechos positivos y negativos y por último realiza una investigación de la aptitud y actitud; para ello existe un formulario de investigación, en el cual registra todo lo sucedido.

3. **Escalas gráficas de calificación.** Robbins (2013) dice “el evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas. Las escalas podrían especificar, digamos, cinco puntos, de manera que *los conocimientos sobre el trabajo* se calificaran del 1 (“está mal informado sobre las responsabilidades del puesto”) al 5 (“logró dominar todas las fases del puesto”). Con esta escala el jefe puede ordenar a sus subordinados desde los mejores hasta los peores, como también se puede escribir los comentarios y atributos del evaluado.
4. **Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC).** - es la combinación de incidentes críticos y escalas gráficas; sobre las conductas de un mal o buen desempeño que tiene cada individuo y se califica por medio de adjetivos como: sobresaliente, cumple con las expectativas, necesita mejorar. Una deficiencia del método es que los comportamientos usados se orientan más a la actividad que a los resultados.
5. **Comparaciones forzadas.** - como bien nos menciona el nombre se refiere a la comparación que realiza el evaluador entre el desempeño de los trabajadores, por tanto, el evaluador está forzado a elegir 1 o 2 frases de un bloque de 4, que se aplican al desempeño del empleado; la evaluación es más relativa que absoluta y existen dos tipos de comparación tanto individual como grupal. Teniendo en cuenta a Robbins y Judge (2013) señalan que la individual ayuda a ordenar a los trabajadores desde el mejor hasta el peor y la grupal se refiere a separar a los trabajadores como cuartiles, si

una empresa tiene 40 empleados, pues colocará 10 personas por cada fila, en total 4 filas.

### **Retroalimentación sobre el desempeño**

Esta parte de la retroalimentación de la evaluación de desempeño es más difícil para los jefes que para los trabajadores, ya que deben expresar de una manera positiva las fortalezas y oportunidades que tenga cada uno de los colaboradores, para ello en algunas instituciones brindan capacitación a los jefes, para que sepan cómo llegar a sus colaboradores. En la universidad privada enviaron por correo electrónico 7 pasos para lograr una retroalimentación efectiva:



*Figura 28.* Recomendaciones para una buena retroalimentación. Fuente: Elaboración propia basada en información de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada.



Figura 29. Recomendaciones para el jefe. Fuente: Elaboración propia basada en información de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada.

### ¿Cómo mejorar la evaluación de desempeño?

Algunos estudios demuestran que los evaluadores en algunos casos alteran las calificaciones de los subordinados, esto con el fin de favorecer de manera inconsciente a algunos colaboradores que les agradan o disgustan o de acuerdo a su desempeño. Asimismo, se hizo una revisión exhaustiva de la literatura sobre evaluaciones de desempeño, las cuales demuestran que muchos gerentes distorsionan las calificaciones del desempeño, muchas veces con la intención de mantener una buena relación con sus subordinados y que ellos tengan una imagen positiva. (Robbins y Judge, 2013, p.225)

Una de las sugerencias que se puede mencionar para mejorar la evaluación de desempeño es el uso de múltiples evaluadores, realizar una evaluación selectiva, brindar capacitación a los evaluadores y dar a los trabajadores el proceso debido, esto quiere decir que se deben evaluar en línea y cada trabajador puede verificar su status de la evaluación como también la evaluación que realiza su jefe inmediato.

### **2.2.2.5. La evaluación de desempeño en la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima:**

Por otra parte, el área de Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH), se encarga de enviar un correo indicando a cada colaborador para que complete un cuestionario de evaluación de desempeño, este proceso se realiza de forma anual y tiene un plazo de un mes para que los colaboradores puedan culminar con este proceso; además éste proceso se divide en 2 bloques:

- 1) **Autoevaluación:** Consiste en que cada colaborador se califique y sustente cada campo con honestidad y en base a su criterio, sobre tres secciones que especifican sus competencias, cumplimiento normativo y orientación al servicio, para ello deben seguir los lineamientos e instrucciones que se detallan en el proceso de evaluación de desempeño.

Dentro de esta autoevaluación cada colaborador debe calificarse y sustentar las tres secciones:

#### **Sección: Competencias**

- Competencia 1: Adaptabilidad al cambio
- Competencia 2: Compromiso
- Competencia 3: Trabajo en equipo
- Competencia 4: Iniciativa y proactividad
- Competencia 5: Relaciones interpersonales

#### **Sección: Cumplimiento normativo**

- Seguridad y salud en el trabajo
- Cuidado de recursos de la institución
- Comunicación de situaciones de conflicto
- Jornada y horario
- Seguimiento de instrucciones

- Asistencia a capacitaciones programadas
- Seguridad de información

#### **Sección: Orientación al servicio**

- Cordialidad en el trato
- Cumplimiento de plazos
- Aporte al equipo
- Propuesta de mejoras
- Responsabilidad con los usuarios

2) **Evaluación de jefe evaluador:** Esta es una segunda parte de la evaluación de desempeño, que consiste en que el jefe evalúa al colaborador en base las tres secciones competencias, cumplimiento normativo y orientación al servicio.

#### **Sección: Competencias**

- Competencia 1: Adaptabilidad al cambio
- Competencia 2: Compromiso
- Competencia 3: Trabajo en equipo
- Competencia 4: Iniciativa y proactividad
- Competencia 5: Relaciones interpersonales

#### **Sección: Cumplimiento normativo**

- Seguridad y salud en el trabajo
- Cuidado de recursos de la institución
- Comunicación de situaciones de conflicto
- Jornada y horario
- Seguimiento de instrucciones
- Asistencia a capacitaciones programadas
- Seguridad de información



### **Sección: Orientación al servicio**

- Cordialidad en el trato
- Cumplimiento de plazos
- Aporte al equipo
- Propuesta de mejoras
- Responsabilidad con los usuarios

Finalmente, cada colaborador tiene un resultado por sección y un resultado final. Luego, el jefe debe reunirse con cada colaborador y en base a sus resultados hacer un feedback<sup>7</sup> para proponer mejoras o felicitar al colaborador.

En éste último punto se observa que finalizada la evaluación de desempeño el decano de la Facultad de Ciencias Contables se reúne con sus colaboradores para darles la respectiva retroalimentación, fijan una fecha y hora específica, un lugar adecuado e inicia el jefe indicando el motivo por el cuál colocó dicho puntaje y el colaborador mantiene la escucha activa, si el colaborador no está de acuerdo con los resultados, pues tiene todo el derecho a comunicar su preocupación, hasta que al final se llega a un consenso. Esto se realiza por petición de la Dirección de Gestión de Talento Humano y porque es bueno comunicarle al colaborador sus debilidades y fortalezas, asimismo, mencionarle algunas críticas constructivas que le servirán para mejorar en el futuro; a raíz de ello toma conciencia y mejoran su rendimiento laboral.

Cada año premian al personal que obtuvo el mayor puntaje, le entregan un certificado y un vale de consumo en un restaurante para dos personas; el decano de la Facultad de Ciencias Contables, envió un correo a todo su personal felicitando a la persona destacada, el cual fue un

---

<sup>7</sup> El *feedback* puede ser la reacción, respuesta u opinión que nos da un interlocutor como retorno sobre un asunto determinado.

gesto muy bueno de su parte, pero lamentablemente hay colaboradores que suelen ser egocéntricos y no les gusta compartir la felicidad de otros.

### **¿Conocen los procedimientos a seguir para cumplir los objetivos?**

En base a la experiencia se observa que las autoridades sí se involucran con los procesos que realizan sus colaboradores, saben los procedimientos y cuánto tiempo les lleva en desarrollarlo. Por ello, suelen realizar el seguimiento respectivo para lograr cumplir los objetivos de la institución. Asimismo, es necesario que los colaboradores identifiquen que quieren lograr y como pueden hacer para lograrlo, teniendo en claro el desarrollo de sus actividades diarias, la misión y la visión de la institución. Por tal motivo, se recomienda que:

- ✓ La institución debe estar acorde con la tecnología.
- ✓ Se debe capacitar al personal cada cierto tiempo, para mejorar la competitividad.
- ✓ El jefe debe ser un motivador efectivo.
- ✓ Se debe planear todo lo que se tenga que hacer.
- ✓ Tanto el jefe como el personal deben administrar bien su tiempo.
- ✓ Se debe usar la comunicación de forma estratégica.
- ✓ La constancia y una actitud positiva son factores esenciales para alcanzar los objetivos.

La investigación argumenta la siguiente declaración.

La gente que se plantea metas trabaja más duro y se desempeña mejor que aquella que no se plantea metas. Cuando se plantean estrategias para lograr las metas los niveles de desempeño laboral son superiores. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el

establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas y sentirse comprometidos con el logro de las metas (Locke & Latham, 1990a).

### **Diferencias culturales en las evaluaciones de desempeño**

En este punto se puede demostrar cómo afecta un contexto global a la administración de los recursos humano, como también se puede analizar la importancia que tiene la evaluación de desempeño laboral en los diferentes países. Cada empresa determina como evaluar el desempeño de sus empleados ya que no existe un formato establecido. Esto lo deciden las máximas autoridades, pueden realizar la evaluación anual o capaz cada 5 o 10 años. Se debe tener en cuenta que no en todas empresas se preocupan por evaluar el desempeño.

Las culturas orientadas al individuo, tales como la estadounidense, ponen mayor énfasis en sistemas formales de evaluación del desempeño, más que en los informales. Por ejemplo, abogan por que se realicen evaluaciones escritas a intervalos regulares, cuyos resultados comparten los gerentes con los empleados y son usados para determinar recompensas. Por otro lado, las culturas colectivistas que dominan Asia y gran parte de Latinoamérica se caracterizan por sistemas más informales: no hay una retroalimentación formal y tampoco ligan los premios con las calificaciones por desempeño. Por ejemplo, Fijitsu, el gigante japonés de la tecnología, introdujo en su país un sistema de evaluación formal basado en el desempeño en la década de 1990. Pero hace poco la compañía comenzó a desmantelarlo porque reconoció que tenía fallas y no se adecuaba a la cultura (colectivista) de negocios japonesa. (Robbins y Judge, 2009, p.606)

### 2.2.2.6. Tipos de evaluación de desempeño:

#### a) Evaluación de 90°

Alles (2002) argumenta que “Es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador”.

El cumplimiento de tareas se premia con remuneraciones y las competencias se evalúan de acuerdo a su desarrollo.

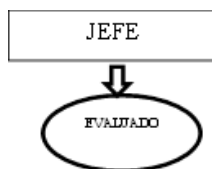


Figura 30. Evaluación de 90 °. Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Alles (2002)

#### b) Evaluación de 180°

Alles (2002) explica que “Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y, eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados o de superiores”. (p.90)

Se recomienda que los evaluadores sean personas que hayan observado a los evaluados cuando ejecutaban sus tareas, para poder evaluar sus competencias

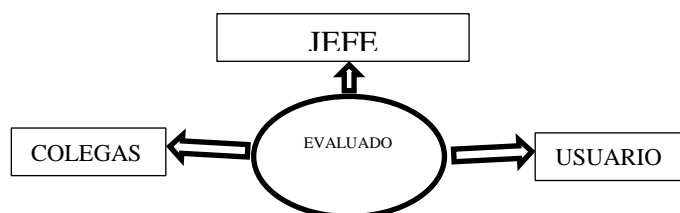


Figura 31. Evaluación de 180 °. Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Alles (2002)

### c) 360 ° *feedback* o evaluación 360 °

Alles (2002) refiere que “la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto en la empresa como del personal que la integra” (p.142)

Para el desarrollo de ésta herramienta es necesario que exista confianza y confidencialidad por parte de todos los participantes.

Las empresas tienen que definir el desarrollo de la evaluación, para ello pueden hacerlo a través del **autodesarrollo**, las personas podrían desarrollar sus capacidades a través de indicaciones de sus jefes; también existe el **autodesarrollo con ayuda de la empresa**, las empresas a través de un manual que contiene todos los procedimientos a desarrollar se encarga de monitorear y hacer seguimiento a los trabajadores.

Finalmente, el objetivo principal de la herramienta 360 es la evaluación de los colaboradores a través de todo su entorno: jefe inmediato, colegas, subordinados y usuarios, en ésta evaluación se consideran diversos ítems, es por ello que las opiniones y evaluaciones múltiples pueden ser más relevantes, ya que se toman en cuenta varias opiniones desde diversos puntos de vista. Se recomienda que el proceso de las evaluaciones se realice con un consultor externo para garantizar la confidencialidad del proceso.

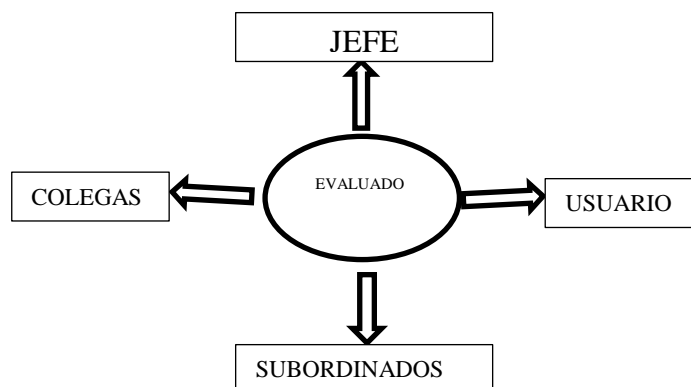


Figura 32. Evaluación de 360°. Fuente: Adaptado del libro Desempeño por competencias Alles (2002)

### **2.2.2.7. El control de las organizaciones y los sistemas de recompensas**

#### **¿Por qué las organizaciones necesitan evaluar el desempeño de los empleados?**

Chiavenato (2002) refiere que “la evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos”. (p.272). Las organizaciones a través de la evaluación de desempeño comprueban el desempeño de sus colaboradores en función a las metas y tareas asignadas, a través de la evaluación se determinará si los resultados han sido favorables, y que estrategias se podría implementar para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Por otro lado, Alles (2002) argumenta que las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones respecto a los ascensos, renovación de contratos y despidos
- Reunir y revisar las evaluaciones para determinar cómo están ejecutando sus funciones los empleados.
- Los empleados esperan la retroalimentación para saber que deben mejorar y para sentirse satisfechos con sus tareas realizadas.

#### **Recompensas y sistemas de recompensas:**

Las recompensas se determinan luego de los resultados de desempeño obtenidos por los colaboradores, para ello los gerentes deben destinar un presupuesto para premiar a sus colaboradores y motivarlos, el principal objetivo de las recompensas es retener a los colaboradores.

Griffin y Moorhead (2010) explican que “el sistema de recompensas consiste en todos los componentes organizacionales, incluidos personas, procesos, reglas y procedimientos, y

actividades de la toma de decisiones, que tienen que ver con la asignación de la compensación y los beneficios a los empleados a cambio de sus contribuciones a la organización”. (p. 150).

### **Tipos de recompensas:**

- a) **Pago base:** Griffin y Moorhead (2010) argumentan que “el pago es muy importante para una organización (...). Un sistema de pagos eficazmente puede mejorar la motivación y el desempeño”. (p.151)

Si el pago base es mal diseñado tendrá consecuencias desfavorables para la empresa, desde insatisfacción de los colaboradores hasta renuncias voluntarias.

- b) **Sistemas de incentivos:** Se determinan de acuerdo a procesos adicionales o sobresalientes que realizan los empleados. Griffin y Moorhead (2010) explican algunos ejemplos de programas de incentivos:

- Programas por pieza de trabajo: Se efectúan de acuerdo a las unidades producidas.
- Programas de *gainsharing*<sup>8</sup> que se otorga cuando los empleados aportan con ideas sobre reducción de costos.
- Planes pago por mérito: Depende del desempeño de los empleados
- Planes de reparto de utilidades: Se distribuye una porción de las utilidades que obtiene la empresa.

- c) **Compensación indirecta:** Se refiere a los beneficios que brindan las empresas a los empleados, tales como:

- **Pago por tiempo no laborado:** Puede ser el almuerzo, descanso, el tiempo fuera del trabajo, las vacaciones, descansos médicos, feriados y permisos personales.
- **Compensación por tiempo de servicio:** A los trabajadores se les deposita anualmente el equivalente a un sueldo, y cuando el trabajador cese de la empresa puede disponer de ese dinero.

---

<sup>8</sup> Es un sistema de incentivos, cuyo objetivo es incrementar la productividad.

- **Programas de becas:** Algunas empresas suelen sortear becas para que los colaboradores se capaciten en temas de su interés.
  - **Descuentos en la empresa:** Las empresas otorgan un descuento especial para los colaboradores.
  - **Gratificaciones:** Los colaboradores reciben dos sueldos netos al año, esto lo determina el Estado.
- d) Reconocimiento:** Algunas empresas otorgan diversos tipos de reconocimiento a sus colaboradores, puede ser por antigüedad, por el cumplimiento eficiente de sus funciones, cuando los empleados hacen sugerencias para mejorar los procesos, etc.

#### **2.2.2.8. La motivación y el desempeño de los empleados por medio del trabajo**

##### **Felicidad en el trabajo:**

Griffin y Moorhead (2010) expresan que “En muchos casos, los trabajadores felices tienen empleos que son fáciles de amar. (...) Los artistas, los inventores de juegos, los tejedores y los arquitectos tienen una pasión por expresarse a sí mismos y aprender, lo que lleva a la felicidad en su carrera”. (p.117)

Por otro lado, existen personas que no encuentran un trabajo reconfortante y gratificante, lo más aconsejable en este caso sería que busquen un nuevo empleo o que creen su propia empresa. La clave de una empresa se centra en crear empleos que optimicen los requerimientos de la empresa, en base a la productividad y efectividad, motivando y satisfaciendo las expectativas de los colaboradores.





*Figura 33. Claves de felicidad en el trabajo. Fuente: Elaboración propia basada en el Foro de Felicidad en el trabajo del Club Excelencia en Gestión.*

### **La motivación y el desempeño de los empleados:**

Sin duda resulta muy difícil encontrar un método que nos ayude a determinar la motivación y el desempeño de los empleados, pero Griffin y Moorhead (2010) explican que “las perspectivas basadas en la necesidad y en el proceso en la motivación explican algunos de los factores que participan en el aumento del potencial de un comportamiento motivado dirigido a un desempeño mejorado”. (p.107)



*Figura 34. Mejorar el desempeño en las organizaciones. Fuente: Elaboración propia adaptada de Griffin y Moorhead (2010)*

Como bien se explica en la figura el desempeño de los colaboradores mejoraría en un porcentaje alto si se establecieran estos factores, los colaboradores se sentirán más motivados para realizar sus funciones, ya que sus expectativas estarán cubiertas y se tendrán mejores resultados de desempeño, lo cual será beneficioso para toda la organización.

### **Diseño del trabajo en las organizaciones:**

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que diseño de puestos puede definirse como “la forma en que las organizaciones definen y estructuran los puestos”. (p.119).

Si los puestos son bien definidos se podrán alcanzar resultados óptimos por parte de los colaboradores, siempre y cuando recluten al personal idóneo para el puesto. Asimismo, si los puestos son mal definidos se obtendrán pésimos resultados en cuanto a la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Muchas instituciones tienen un **Manual de organización y funciones (MOF)**, donde se detallan todas las funciones y especificaciones respecto a los puestos que se realizan en las diferentes áreas. Otras instituciones tienen un **Mapa de recursos**, donde se maneja la información de los servicios de todas las unidades académicas y administrativas de la institución, esto facilita la comunicación y la búsqueda de información respecto a los responsables y oficinas encargadas cuándo se desconoce algún proceso.

#### **2.2.2.9. Diseño de puestos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima:**

En base a la experiencia se observa que en la universidad privada el diseño de puestos ya se encuentra establecido para cada área, esto se ve graficado en el organigrama que tiene cada unidad. Asimismo, existe la posibilidad de ir modificando el organigrama con el pasar de los años; esto ocurre cuando la unidad crece y se incrementan las funciones, o la cantidad de usuarios y se tiene mayor carga laboral.

En algunas áreas administrativas también se observa la rotación de personal y ampliación del puesto dentro de las mismas áreas, esto ocurre cuando los jefes monitorean y visualizan que algún colaborador no se ajusta al puesto, entonces hacen una rotación con algunos colaboradores para obtener mejores resultados.

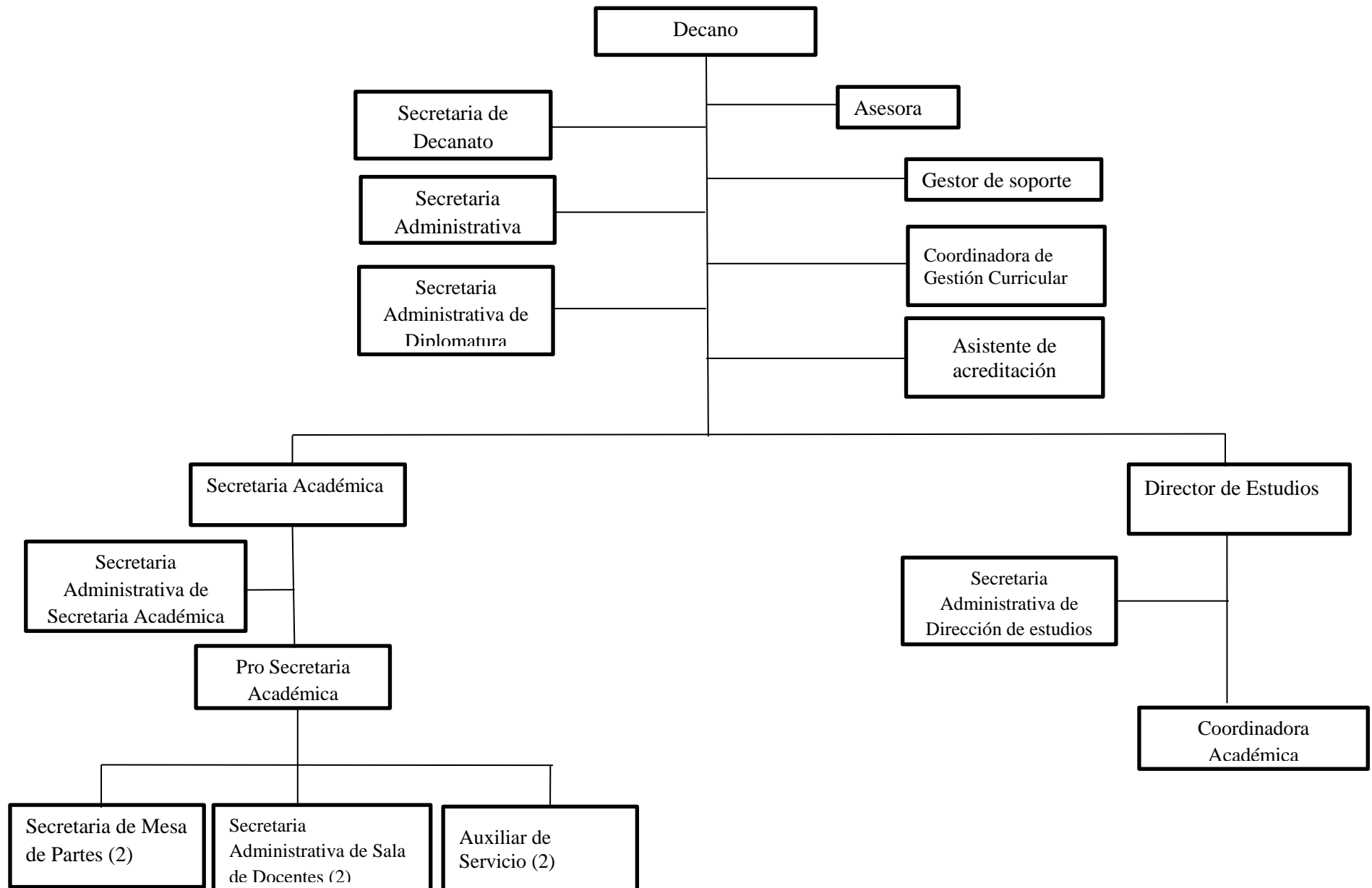


Figura 35. Organigrama de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima. Fuente: elaboración propia

### Especialización del puesto:

Taylor (como se citó en Chiavenato, 2009) argumentó que “los puestos deben estudiarse de forma científica, desglosarse en pequeños componentes de tareas y luego estandarizarse a través de todos los trabajadores que tienen esos puestos”. (p.207). Lo primero que deben hacer las unidades administrativas es establecer los puestos de acuerdo a las competencias de los colaboradores, esto ayudará a que el desempeño del colaborador sea más exitoso.

Chiavenato (2002) refiere que “cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología”. (p.205)

#### Competencias básicas necesarias en el lugar de trabajo

<b>Recursos</b>  Identifica, organiza, planea y asigna recursos	<b>Tiempo:</b> selecciona actividades congruentes con los objetivos, ordena por prioridad, asigna el tiempo, prepara programas y les da seguimiento. <b>Dinero:</b> prepara y aplica presupuestos, hace previsiones <b>Materiales e instalaciones:</b> obtiene, guarda, asigna y utiliza materiales <b>Recursos humanos:</b> enseña habilidades y distribuye el trabajo y evalúa el
<b>Interpersonal</b>  Identifica, organiza, planea y	<b>Participa como miembro de equipo:</b> contribuye al esfuerzo del grupo. Enseña nuevas habilidades a otros. Sirve a los clientes/consumidores: trabaja para satisfacer las expectativas de los clientes
<b>Información</b>  Obtiene y utiliza información	<b>Obtiene y evalúa información.</b> Organiza y guarda información Interpreta y comunica información Utiliza computadoras para procesar información
<b>Sistemas</b>  Comprende interrelaciones complejas	<b>Comprende sistemas: sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos y cómo operarlos eficazmente.</b>  <b>Monitorea y corrige el desempeño: distingue tendencias, prevé efectos en las operaciones, diagnostica desviaciones de los sistemas y corrige errores o soluciona problemas</b>
<b>Selección de la tecnología</b>	<b>Escoge procedimientos, herramientas o equipamiento, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas</b> <b>Aplica la tecnología a las tareas: comprende los objetivos y adapta los procedimientos o las operaciones del equipamiento.</b>

Figura 36: Las cinco competencias básicas necesarias en el lugar de trabajo. Fuente: Tomado del libro Chiavenato (2002)

### **Enriquecimiento del puesto:**

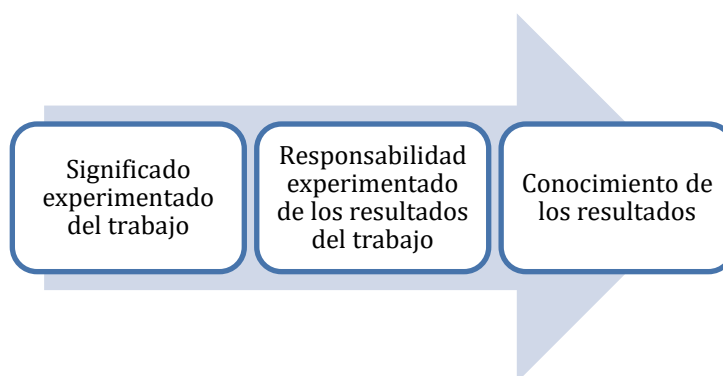
El enriquecimiento de puestos según nos explican Griffin y Moorhead (2010) “se basa en la teoría de la motivación dual, (...) Esta teoría afirma que se puede motivar a los empleados por experiencias positivas relacionadas con el trabajo como los sentimientos de logro, responsabilidad y reconocimiento”. (p.122)

Para que el enriquecimiento del puesto tenga éxito es necesario que exista una retroalimentación por parte del jefe con sus colaboradores, sólo así se podrán reestructurar las tareas en base a la información intercambiada entre jefes y colaboradores.

### **La teoría de las características del puesto:**

Para Griffin y Moorhead (2010) la teoría de las características del puesto “se enfoca en las propiedades de motivación específicas de los puestos, en el centro de ésta teoría está la idea de estados psicológicos críticos”. (p.123). Al emplear cinco características centrales de los puestos, los gerentes mejorarán sus tres estados psicológicos críticos, que podrán mejorar muchos aspectos para la empresa.

#### **Estados psicológicos críticos**



*Figura 37. Estados psicológicos críticos. Fuente: Elaboración propia basada en el libro de Griffin y Moorhead (2010)*

### 2.2.2.10. La participación de los empleados y la motivación

#### **Primeras perspectivas acerca de la participación de los empleados:**

Griffin y Moorhead (2010) refieren que “la participación casi siempre es promovida por medio de lo que se llama administración participativa y *empowerment*<sup>9</sup> (...) la participación ocurre cuando los empleados tienen voz en las decisiones acerca de su trabajo” (p.125)

Los empleados se sentirán más motivados si sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta, y el *empowerment* a su vez permitirá que los colaboradores tengan autoridad para definir sus metas tomar decisiones y resolver problemas.

#### **Áreas de participación de los empleados:**

Los gerentes deberían de considerar la información que tienen los empleados sobre la ejecución de sus procesos, y luego deben evaluar si las consideran para crear nuevas estrategias y mejorar la productividad y rendimiento de los colaboradores. También se deben tomar en cuenta las opiniones sobre cuando cambiar de turnos, tomar descansos, salir de refrigerio, actividades de integración y demás.

#### **Técnicas de participación de los empleados:**

Un método que las empresas utilizan para empoderar a sus empleados según explican Griffin y Moorhead (2010) es “círculos de calidad”, “un círculo de calidad es un grupo de empleados que voluntariamente se reúnen de forma regular para identificar y proponer soluciones a los problemas relacionados con la calidad” (p.127)

Actualmente, estos “círculos de calidad” han cambiado de nombre a “equipos de trabajo”, donde el jefe tiene el rol de coach, el objetivo principal es que la organización elimine los niveles de jerarquía y fomente la participación de todos.

---

<sup>9</sup> Proceso de permitir a los trabajadores establecer sus metas de trabajo, tomar decisiones y resolver problemas dentro de su esfera de responsabilidad y autoridad.

### 2.2.2.11. Gestión del desempeño en las organizaciones:

Una gestión eficaz del desempeño mide los progresos realizados en la consecución de los objetivos de la institución; un estilo de gestión es la retroalimentación ya que, gracias a ello, el trabajador puede conocer su rendimiento laboral y como puede agregar valor a la organización. Se pudo afinar que aún existen insuficiencias en el plano conceptual que requieren ser investigadas, sobre todo lo referido a la gestión tales como: la estrategia, las competencias, el aprendizaje, la autogestión y el mejoramiento continuo al gestionar el desempeño. El sistema de gestión del desempeño tiene los siguientes elementos:

- Políticas de gestión del desempeño
- Estándares y objetivos de desempeño
- Estrategia de remuneración y recompensa
- Planes de desarrollo y aprendizaje
- Gestión del bajo desempeño y disciplina
- Evaluación del proceso de desempeño



Figura 38: Ciclo dinámico de gestión del desempeño. Fuente: Ruiz (2004).



### **Conductas relacionadas con el bajo desempeño laboral**

1. **Bajo esfuerzo.** - aunque el trabajador no se da cuenta, hay gente a su alrededor que lo observa, y está sacando sus propias conclusiones, si lo ve conversando mucho rato con otras personas, o si anda contando chistes por toda el área; esto quiere decir que esa persona no está haciendo el mínimo esfuerzo por obtener altos resultados positivos.
2. **Falta de anticipación a los problemas.** - las personas suelen trabajar bajo presión, las cosas que se le indican son las que se tienen que cumplir, y no es así; actualmente se contrata gente capaz de pensar y con excelente visión, eso impresionará al jefe.
3. **Falta de coraje.** - anteriormente solían contratar hombres y mujeres que tenían que responder a todo “sí señor”; ahora las organizaciones buscan personas con opiniones, perspectivas y puntos de vista propios. En sí, es difícil tener el valor para proponer o sugerir algo al jefe, tendría que ser un empleado valiente para que lo desafía de una manera constructiva.
4. **Falta de profundidad técnica.** - no es complicado en este mundo globalizado y cambiante, saber si un trabajador sabe o no sabe de tecnología, o si es eficaz al dar una respuesta inmediata. Los empleados con alto desempeño entienden la tecnología clave, profundizan en ella y se muestran perspicaces en lo que les interesa.
5. **Cuando prometes algo, otros lo recuerdan.** - a veces suele pasar que la entrega a tiempo o el cumplimiento de los compromisos son causas de que el desempeño de un trabajador sea percibido como insuficiente. Para cambiar todo esto, existen aplicaciones que te recuerdan lo agendado, asimismo, las personas admiran a quienes son capaces de reconocer un error.

6. **Incumplimiento de entrega.** - todos podemos presentar justificaciones por no haber cumplido una actividad, pero no tendría sentido si se realizó todo lo posible para lograr las metas y objetivos.
7. **Pobres habilidades personales.** - los empleados deben ser amables con sus compañeros de trabajo, hay alguno que difiere en sus habilidades interpersonales, pero no es bueno ser una persona seria o distante.
8. **Baja energía.** - no todos transmiten energía positiva, hay personas que por naturaleza son pesimistas y tratan de añadir valor enfriando el ambiente; esto genera un pésimo clima laboral, ya que puede ser contagioso.
9. **Resistirse al feedback.** - al pasar los años los trabajadores tienen más experiencia en las funciones que realizan por ende piensan que ya no necesitan más retroalimentación esto trae consigo una baja productividad en la institución ya que no recibe opinión alguna de su jefe inmediato.

### 2.2.2.12. Desempeño ocupacional:

Es el actuar de las personas en sus puestos de trabajo específico, proceso durante el cual la persona se motiva e inicia y termina sus actividades ocupacionales, interviniendo capacidades personales, exigencias ocupacionales y demandas ambientales.

Toro, F (1992) afirma:

La dinámica y la capacidad de acción empresarial se derivan de las personas. Ningún recurso utilizado posee esta potencialidad. Si bien los recursos financieros, económicos, tecnológicos o el mismo tiempo son indispensables, ninguno de ellos proporciona a la empresa la capacidad de acción inteligente y planeada que deriva de las personas. La eficiencia y efectividad organizacional son el producto de una utilización racional de diversos recursos. Pero, sólo el ser humano es capaz de hacer uso racional de los recursos y discernir acerca de las calidades, cantidades y oportunidades en la aplicación de recursos. Las organizaciones que logran altos niveles de calidad del desempeño en sus empleados pueden esperar niveles adecuados de rendimiento y productividad, contando naturalmente con la presencia de los recursos indispensables. (p.26)

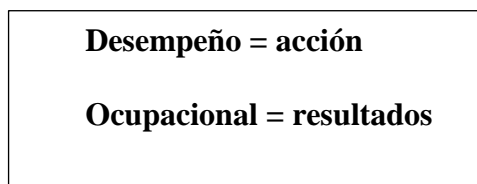


Figura 39: Importancia del desempeño laboral. Fuente: elaboración propia

### 2.3. Definición de Términos Básicos:

**Liderazgo:** Es el arte de influenciar a otros a seguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos, o proyecto”, donde se conjugan la relación del líder y sus seguidores con los resultados. Cohen (1990).

**Desempeño:** Es el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente horas de trabajo o llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad. Robbins y Coulter (2010)

**Evaluación de desempeño:** Es una evaluación que sirve para determinar los niveles mínimos de desempeño que deberían demostrar los colaboradores, el principal objetivo de esta evaluación es que los jefes se reúnan con sus empleados y otorguen retroalimentación; así se podrá determinar si existen niveles bajos y se establecerán estrategias y se propondrán cambios para que todos los colaboradores se involucren con su trabajo. Fishman (2016).

**Capital humano:** Se define capital humano al talento humano que está dotado de conocimientos y experiencia para desarrollar diversas funciones, en cualquier ámbito, se dice que la nueva guerra hoy en día es por la búsqueda y retención de estos talentos en diversos países. Las organizaciones que quieren alcanzar el éxito deben adoptar la mentalidad de retener a sus talentos y motivarlos para que se sientan satisfechos en su lugar de trabajo. Chiavenato (2009)

**Autoridad:** como atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; como una relación entre los cargos de superior y subordinado; como una cualidad que hace que una orden se cumpla, y como base de un comportamiento Peabody (1975).

**Comunicación:** Es el proceso mediante el cual un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, que es la persona o entidad a quien va dirigido el mensaje, gracias a la existencia de un código común. Este proceso abarca dos etapas: la emisión y la recepción del mensaje llamadas respectivamente la codificación y la decodificación. Guardia de Viggiano (2009)

**Rendimiento:**

Es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. El desempeño laboral estima la manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas en la organización.

Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, como competencia laboral que los empleados deben cumplir o superar. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentar dicho rendimiento laboral Herrera, J. ( 2019)

**Productividad:** Es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. Galindo y Ríos (2015)

**Rotación de personal:** Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

El flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. Chiavenato (2002)

**Gestión del Talento Humano:** Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos

reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Chiavenato (2002)

**Efectividad:** Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero. Valencia, P. (2015)

**Satisfacción laboral:** Sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este. Robbins y Judge (2009).

**Competitividad:** Se refiere a la capacidad que tiene una empresa, región o país de obtener mayor rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Es el indicador que permite medir o comparar la productividad de uno y la productividad de los otros ofertantes del mercado. En general, esto se traduce en poder ofrecer un producto o servicio con el mejor precio. López (2012).

**Incentivos:** Son los pagos de la organización a sus grupos de interés (en forma de salarios, prestaciones, elogios, oportunidades, dividendos, precios, calidad, atención, **etc.**) Robbins y Judge (2009).

## **CAPÍTULO III: Metodología de la investigación**

### **3.1. Enfoque de la Investigación:**

La presente investigación tiene enfoque cuantitativo, según hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que:

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente, por lo tanto, no podemos eludir pasos, se sigue un orden riguroso y cabe la posibilidad de redefinir alguna etapa si es necesario. Se inicia con la idea principal, luego con la delimitación y planteamiento del problema, objetivos, se continua con la revisión de la literatura y a partir de ello se elabora el marco teórico. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables e un determinado contexto, se utiliza un método estadístico y se extrae una serie de conclusiones. (p.4).

### **3.2. Variables:**

**Variable 01:** Tipo de liderazgo

**Variable 02:** Desempeño laboral

### 3.2.1. Operacionalización de las variables:

Es un conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. (Reynolds, 1986, p. 52)

#### Variable 01: Tipo de liderazgo

**Definición:** Robbins (2014) señala que “Un líder es la persona que puede influir en los demás y que posee autoridad administrativa. Liderazgo es un proceso de guiar a un grupo e influir en él, para que alcance sus metas, es lo que hacen los líderes”.

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Carismático	Auténticos	1. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas auténticas?
	Agradables	2. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas agradables?
	Visión	3. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen visión para el planeamiento estratégico?
	Fluidez de palabra	4. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen fluidez de palabra?
	Capacidad intuitiva	5. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen capacidad intuitiva para resolver problemas?
Transformacional	Empático	6. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas empáticas?
	Escucha activa	7. ¿En la institución donde laboras las autoridades manejan la escucha activa?
	Impulsador	8. ¿En la institución donde laboras las autoridades saben impulsar a su equipo?
	Innovador	9. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas innovadoras?
	Motivador	10. ¿En la institución donde laboras las autoridades motivan a sus colaboradores?
Transaccional	Comportamientos correctivos	11. ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos correctivos?
	Comportamientos constructivos	12. ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos constructivos?
	Planificador	13. ¿En la institución donde laboras las autoridades saben planificar sus actividades?
	Monitorea las tareas	14. ¿En la institución donde laboras las autoridades monitorean las tareas?
	Comunicación efectiva	15. ¿En la institución donde laboras las autoridades utilizan una comunicación efectiva?
Autocrático	Toma decisiones por el grupo	16. ¿En la institución donde laboras las autoridades toman decisiones por el grupo?
	Opiniones valoradas	17. ¿En la institución donde laboras las autoridades valoran las opiniones de su equipo?
	Controlador	18. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas controladoras?



	Tiene poder de decisión	19. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen el poder absoluto para decidir?
	Dominante	20. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas dominantes?
Democrático	Participativo	21. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas participativas?
	Descentraliza	22. ¿En la institución donde laboras las autoridades descentralizan las funciones de acuerdo a las actividades?
	Empodera	23. ¿En la institución donde laboras las autoridades saben empoderar a sus colaboradores?
	Faculta	24. ¿En la institución donde laboras las autoridades capacitan a sus colaboradores?
	Trabajo en equipo	25. ¿En la institución donde laboras las autoridades fomentan que sus colaboradores trabajen en equipo?
Laissez faire	Compromiso	26. ¿En la institución donde laboras las autoridades se comprometen en los procesos administrativos?
	Apoyo	27. ¿En la institución donde laboras las autoridades muestran apoyo a sus colaboradores?
	Delegación de poder	28. ¿En la institución donde laboras las autoridades delegan su poder a sus colaboradores?
	Evita la toma de decisiones	29. ¿En la institución donde laboras las autoridades evitan la toma de decisiones?
	Responsabilidad	30. ¿En la institución donde laboras las autoridades se hacen responsables para cumplir los objetivos?

## Variable 02: Desempeño laboral

**Definición:** Robbins, Stephen y Coulter (2010) argumentan que “es el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente horas de trabajo o llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficientemente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad”.

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Rendimiento	Adaptabilidad al cambio	31. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen facilidad para adaptarse al cambio?
	Cumplimiento de tareas	32. ¿En la institución donde laboras los trabajadores cumplen con sus tareas?
	Entrenamiento	33. ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben entrenamiento para realizar sus tareas?
	Recursos (materiales)	34. ¿En la institución donde laboras los trabajadores cuentan con recursos materiales necesarios para realizar sus funciones?
	Dominio de plataformas virtuales	35. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen dominio de las plataformas virtuales?
Competencia laboral	Actualizaciones	36. ¿En la institución donde laboras los trabajadores asisten a cursos de actualización con frecuencia?
	Proactividad	37. ¿En la institución donde laboras los trabajadores son proactivos?
	Relaciones interpersonales	38. ¿En la institución donde laboras los trabajadores generan relaciones interpersonales?
	Responsabilidad	39. ¿En la institución donde laboras los trabajadores son responsables?
	Perfil del puesto	40. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen claro el perfil de su puesto?
Satisfacción	Condiciones laborales	41. ¿En la institución donde laboras los trabajadores trabajan en condiciones laborales óptimas?
	Motivación	42. ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten motivados?
	Estabilidad laboral	43. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen estabilidad laboral?
	Reconocimientos	44. ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben reconocimientos?
	Sueldos	45. ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten satisfechos con su sueldo?
Productividad	Ejecución de tareas	46. ¿En la institución donde laboras los trabajadores ejecutan sus tareas?
	Resultados efectivos	47. ¿En la institución donde laboras los trabajadores logran resultados efectivos?
	Eficiencia en el uso de recursos	48. ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen uso eficiente de los recursos?
	Seguimiento de procesos	49. ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen seguimiento de sus procesos?
	Calidad del servicio	50. ¿En la institución donde laboras los trabajadores brindan calidad de servicio a las personas?

**Tabla 1: Operacionalización de las variables**

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
<b>Tipo de Liderazgo</b>	Un líder es la persona que puede influir en los demás y que posee autoridad administrativa. Liderazgo es un proceso de guiar a un grupo e influir en él, para que alcance sus metas, es lo que hacen los líderes". (Robbins, 2014)	Carismático	• Auténticos	1. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas auténticas?
			• Agradables	2. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas agradables?
			• Visión	3. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen visión para el planeamiento estratégico?
			• Fluidez de palabra	4. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen fluidez de palabra?
			• Capacidad intuitiva	5. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen capacidad intuitiva para resolver problemas?
		Transformacional	• Empático	6. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas empáticas?
			• Escucha activa	7. ¿En la institución donde laboras las autoridades manejan la escucha activa?
			• Impulsador	8. ¿En la institución donde laboras las autoridades saben impulsar a su equipo?
			• Innovador	9. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas innovadoras?
			• Motivador	10. ¿En la institución donde laboras las autoridades motivan a sus colaboradores?
		Transaccional	• Comportamientos correctivos	11. ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos correctivos?
			• Comportamientos constructivos	12. ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos constructivos?
			• Planificador	13. ¿En la institución donde laboras las autoridades saben planificar sus actividades?
			• Monitorea las tareas	14. ¿En la institución donde laboras las autoridades monitorean las tareas?
			• Comunicación efectiva	15. ¿En la institución donde laboras las autoridades utilizan una comunicación efectiva?
		Autocrático	• Toma decisiones por el grupo	16. ¿En la institución donde laboras las autoridades toman decisiones por el grupo?
			• Opiniones valoradas	17. ¿En la institución donde laboras las autoridades valoran las opiniones de su equipo?
			• Controlador	18. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas controladoras?
			• Tiene poder de decisión	19. ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen el poder absoluto para decidir?
			• Dominante	20. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas dominantes?
		Democrático	• Participativo	21. ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas participativas?
			• Descentraliza	22. ¿En la institución donde laboras las autoridades descentralizan las funciones de acuerdo a las actividades?
			• Empodera	23. ¿En la institución donde laboras las autoridades saben empoderar a sus colaboradores?
			• Faculta	24. ¿En la institución donde laboras las autoridades capacitan a sus colaboradores?
			• Trabajo en equipo	25. ¿En la institución donde laboras las autoridades fomentan que sus colaboradores trabajen en equipo?
		Laissez faire	• Compromiso	26. ¿En la institución donde laboras las autoridades se comprometen en los procesos administrativos?
			• Apoyo	27. ¿En la institución donde laboras las autoridades muestran apoyo a sus colaboradores?
			• Delegación de poder	28. ¿En la institución donde laboras las autoridades delegan su poder a sus colaboradores?
			• Evita la toma de decisiones	29. ¿En la institución donde laboras las autoridades evitan la toma de decisiones?
			• Responsabilidad	30. ¿En la institución donde laboras las autoridades se hacen responsables para cumplir los objetivos?

<b>Desempeño laboral</b>	Es el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente horas de trabajo o llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad. <b>(Robbins, Stephen, Coulter 2010)</b>	Rendimiento	• Adaptabilidad al cambio	31. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen facilidad para adaptarse al cambio?
			• Cumplimiento de tareas	32. ¿En la institución donde laboras los trabajadores cumplen con sus tareas?
			• Entrenamiento	33. ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben entrenamiento para realizar sus tareas?
			• Recursos (materiales)	34. ¿En la institución donde laboras los trabajadores cuentan con recursos materiales necesarios para realizar sus funciones?
			• Dominio de plataformas virtuales	35. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen dominio de las plataformas virtuales?
		Competencia laboral	• Actualizaciones	36. ¿En la institución donde laboras los trabajadores asisten a cursos de actualización con frecuencia?
			• Proactividad	37. ¿En la institución donde laboras los trabajadores son proactivos?
			• Relaciones interpersonales	38. ¿En la institución donde laboras los trabajadores generan relaciones interpersonales?
			• Responsabilidad	39. ¿En la institución donde laboras los trabajadores son responsables?
			• Perfil del puesto	40. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen claro el perfil de su puesto?
		Satisfacción	• Condiciones laborales	41. ¿En la institución donde laboras los trabajadores trabajan en condiciones laborales óptimas?
			• Motivación	42. ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten motivados?
			• Estabilidad laboral	43. ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen estabilidad laboral?
			• Reconocimientos	44. ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben reconocimientos?
			• Sueldos	45. ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten satisfechos con su sueldo?
		Productividad	• Ejecución de tareas	46. ¿En la institución donde laboras los trabajadores ejecutan sus tareas?
			• Resultados efectivos	47. ¿En la institución donde laboras los trabajadores logran resultados efectivos?
			• Eficiencia en el uso de recursos	48. ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen uso eficiente de los recursos?
			• Seguimiento de procesos	49. ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen seguimiento de sus procesos?
			• Calidad del servicio	50. ¿En la institución donde laboras los trabajadores brindan calidad de servicio a los personas?

### **3.3. Hipótesis:**

#### **3.3.1. Hipótesis general.**

Los diversos tipos de liderazgo influyen en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima - 2019

#### **3.3.2. Hipótesis específicas.**

1. El tipo de liderazgo carismático influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.
2. El tipo de liderazgo transformacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.
3. El tipo de liderazgo transaccional influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.
4. El tipo de liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.
5. El tipo de liderazgo democrático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.
6. El tipo de liderazgo laissez faire influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.

### **3.4. Tipo de investigación:**

La presente investigación fue de tipo Aplicativa, nivel descriptivo – correlacional, explicativo.

### **3.5. Diseño de la Investigación:**

La presente investigación tuvo un diseño no experimental, según Fernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) argumentan que:

La investigación no experimental es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En esta investigación se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (...). En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 152)

### **3.6. Población y Muestra:**

#### **3.6.1. Población:**

La población estuvo conformada por los 45 colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima.

#### **a) Criterios de inclusión:**

- Pertenecer al personal administrativo de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima en estudio.
- Pertenecer al personal administrativo perteneciente a las áreas de Atención a docentes, Decanato, Dirección de Estudios, Grados y títulos, Secretaría Académica y otros.

### b) Criterios de exclusión:

Las unidades de análisis eran excluidas si:

- Pertenecen a otras Facultades de una universidad privada de Lima en estudio.
- Son practicantes y personal de limpieza

### 3.6.2. Muestra:

En la presente investigación no se consideró muestra, debido a que se abordó a la totalidad de la población anteriormente descrita.

### 3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

La técnica que se utilizó fue la encuesta, y los instrumentos fueron dos cuestionarios de encuesta, para las variables tipo de liderazgo y desempeño laboral respectivamente. Sus características se presentan en las siguientes fichas técnicas

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE TIPO DE LIDERAZGO				
<b>TÉCNICA:</b> encuesta				
<b>INSTRUMENTO:</b> cuestionario				
<b>N ° ITEMS:</b> 30				
<b>TIPO DE RESPUESTA:</b> cerrada				
<b>ESCALA:</b> tipo Likert				
<b>VALORES DE ESCALA:</b>				
Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1
<b>DIMENSIONES:</b> 6				
<b>ITEMS POR CADA DIMENSIÓN:</b> 5				
<b>TIEMPO APROXIMADO:</b> 10 minutos				

Figura 40. Ficha técnica del cuestionario para la variable tipo de liderazgo. Elaboración propia

### **FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

**TÉCNICA:** encuesta

**INSTRUMENTO:** cuestionario

**N ° ITEMS:** 20

**TIPO DE RESPUESTA:** cerrada

**ESCALA:** tipo Likert

**VALORES DE ESCALA:**

Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

**DIMENSIONES:** 4

**ITEMS POR CADA DIMENSIÓN:** 5

**TIEMPO APROXIMADO:** 10 minutos

*Figura 41. Ficha técnica del cuestionario para la variable desempeño laboral. Elaboración propia*

*Nota: se adjunta en anexos, los cuestionarios completos para cada variable*

### **3.8. Análisis de confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.8.1. Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable 01: Tipos de liderazgo**

*Tabla 02*

*Alfa de Cronbach del instrumento de la variable tipos de liderazgo.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	30

*Fuente:* Elaboración propia -SPSS 25

Como indica la tabla 02, el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.928, el cual indica que tuvo muy alta confiabilidad, por lo tanto, fue confiable su aplicación.



### 3.8.2. Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable 02: Desempeño laboral.

Tabla 03

*Alfa de Cronbach del instrumento de la variable desempeño laboral.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	20

*Fuente:* Elaboración propia -SPSS 25

Como indica la tabla 03, el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.937, el cual indica que tuvo muy alta confiabilidad, por lo tanto, fue confiable su aplicación.

Se toma de referencia la siguiente tabla para la interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach:

Tabla 04

*Tabla para la interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach*

ESCALA	CATEGORÍA
$r = 1$	Confiabilidad perfecta
$0,90 \leq r \leq 0,99$	Confiabilidad muy alta
$0,70 \leq r \leq 0,89$	Confiabilidad alta
$0,60 \leq r \leq 0,69$	Confiabilidad aceptable
$0,40 \leq r \leq 0,59$	Confiabilidad moderada
$0,30 \leq r \leq 0,39$	Confiabilidad baja
$0,10 \leq r \leq 0,29$	Confiabilidad muy baja
$0,01 \leq r \leq 0,09$	Confiabilidad despreciable
$r = 0$	Confiabilidad nula

*Fuente:* Valderrama (2018). *Elaboración propia*

### Validez de los instrumentos de recolección de datos

Se validaron los instrumentos de recolección de datos por medio de la técnica del Juicio de expertos. Se validó con 04 expertos y sus resultados se presentan a continuación:

*Tabla 05*

*Validación por Juicio de expertos.*

	<b>Grado, nombres y apellidos.</b>	<b>Resultado</b>
<b>Experto 01</b>	Mg. Mirian Enciso Huamán	Se pueden aplicar los instrumentos
<b>Experto 02</b>	Mg. Franklin Duarte Cueva	Se pueden aplicar los instrumentos
<b>Experto 03</b>	Mg. César Loli Bonilla	Se pueden aplicar los instrumentos
<b>Experto 04</b>	Mg. Mario Alvarado Rosillo	Se pueden aplicar los instrumentos
<b>Resultado general</b>		<b>Se puede aplicar</b>

*Fuente:* elaboración propia

*Nota:* se adjunta en anexos, las fichas firmadas por los expertos.

## CAPÍTULO IV: Resultados

### 4.1. Análisis de resultados:

#### CUESTIONARIO 01: TIPO DE LIDERAZGO

Pregunta 01: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas auténticas?

Tabla 6

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas auténticas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,4	4,4
	Casi nunca	9	20,0	24,4
	Indiferente	8	17,8	42,2
	Casi siempre	18	40,0	82,2
	Siempre	8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

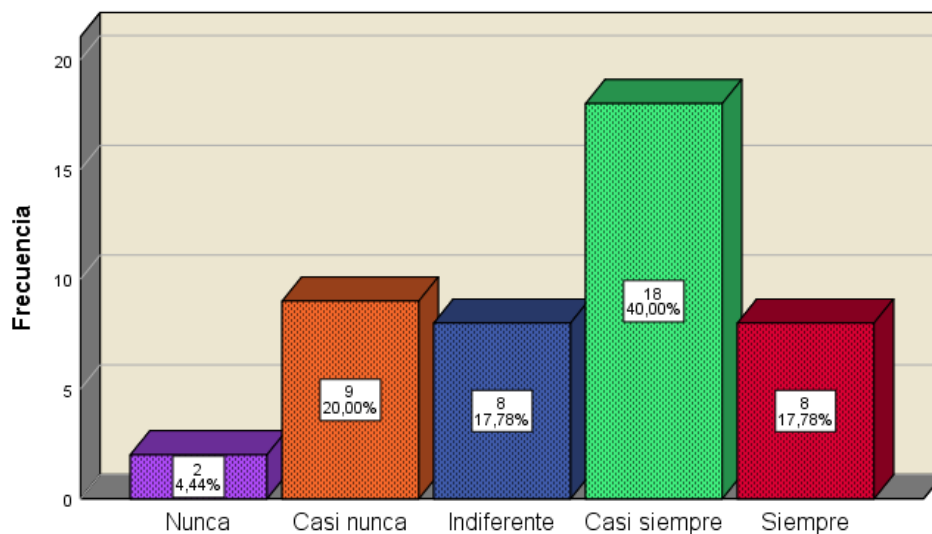


Figura 42. Gráfico de barras sobre la pregunta 01: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas auténticas? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 6 y figura 42, se presentan las respuestas de la pregunta 01. Como se evidencia 8 personas indicaron la alternativa siempre, 18 personas la alternativa casi siempre, 8 personas la alternativa indiferente, 9 personas la alternativa casi nunca y 2 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

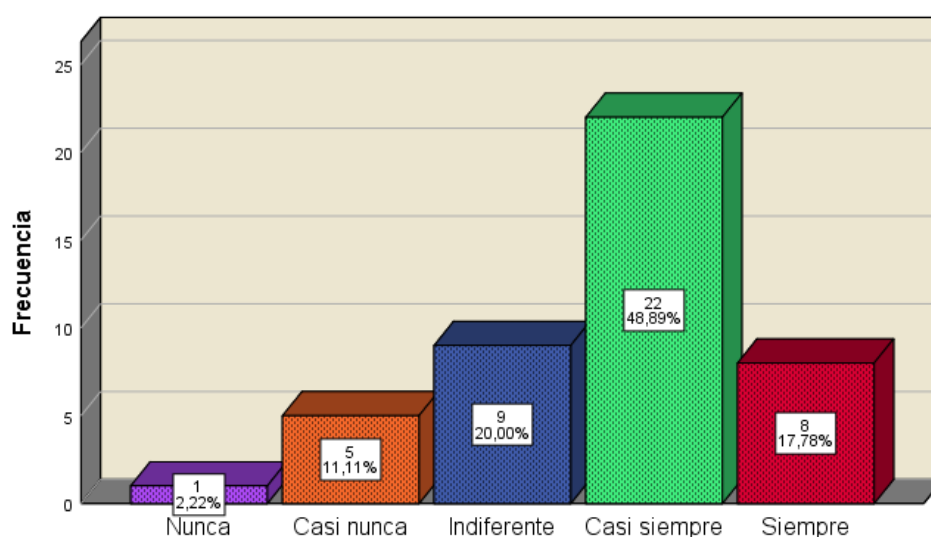
**Pregunta 02: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas agradables?**

*Tabla 7*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas agradables?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,2	2,2
	Casi nunca	5	11,1	13,3
	Indiferente	9	20,0	33,3
	Casi siempre	22	48,9	82,2
	Siempre	8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 43. Gráfico de barras sobre la pregunta 02: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas agradables? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 7 y figura 43, se presentan las respuestas de la pregunta 02. Como se evidencia 8 personas indicaron la alternativa siempre, 22 personas la alternativa casi siempre, 9 personas la alternativa indiferente, 5 personas la alternativa casi nunca y 1 persona la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

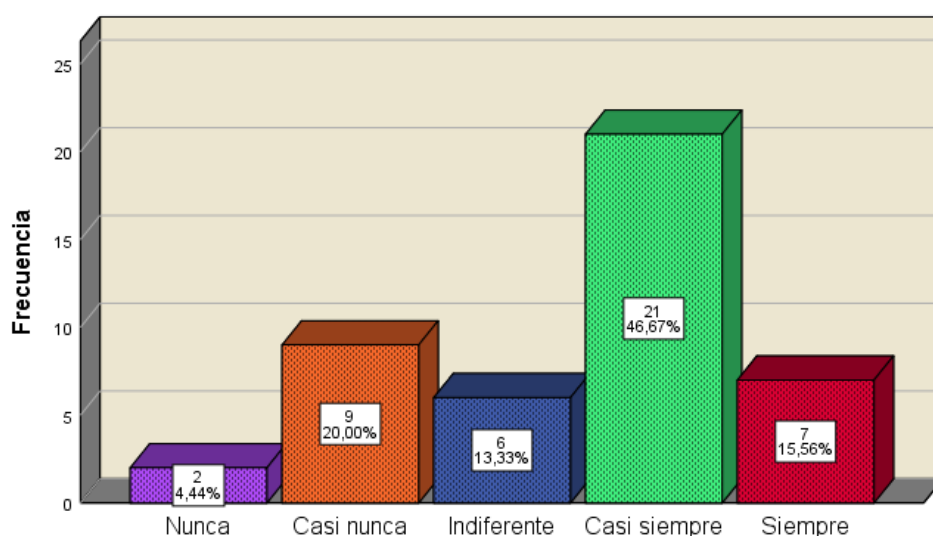
**Pregunta 03: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen visión para el planeamiento estratégico?**

*Tabla 8*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen visión para el planeamiento estratégico?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,4	4,4
	Casi nunca	9	20,0	24,4
	Indiferente	6	13,3	37,8
	Casi siempre	21	46,7	84,4
	Siempre	7	15,6	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 44. Gráfico de barras sobre la pregunta 03: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen visión para el planeamiento estratégico?. Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 8 y figura 44, se presentan las respuestas de la pregunta 03. Como se evidencia 7 personas indicaron la alternativa siempre, 21 personas la alternativa casi siempre, 6 personas la alternativa indiferente, 9 personas la alternativa casi nunca y 2 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

**Pregunta 04: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen fluidez de palabra?**

Tabla 9

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen fluidez de palabra?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	11,1	11,1
	Indiferente	7	15,6	26,7
	Casi siempre	22	48,9	75,6
	Siempre	11	24,4	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

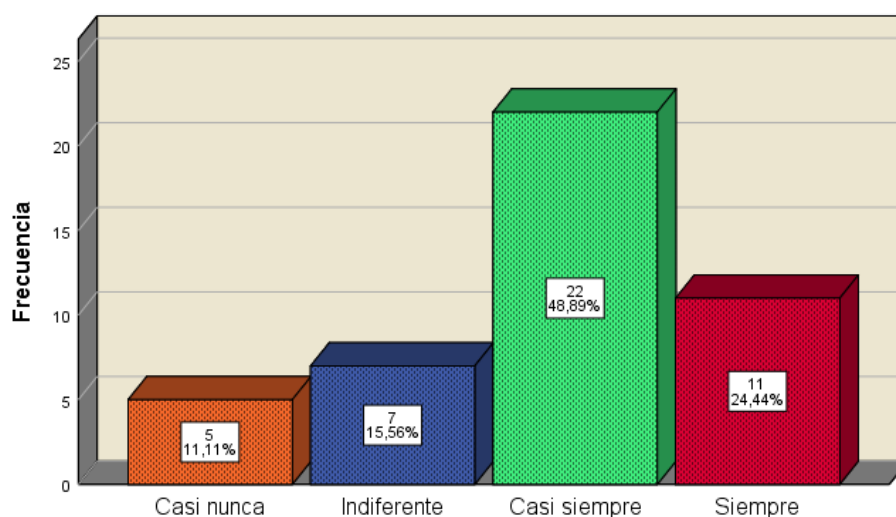


Figura 45. Gráfico de barras sobre la pregunta 04: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen fluidez de palabra?. Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 9 y figura 45, se presentan las respuestas de la pregunta 04. Como se evidencia 11 personas indicaron la alternativa siempre, 22 personas la alternativa casi siempre, 7 personas la alternativa indiferente y 5 personas la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

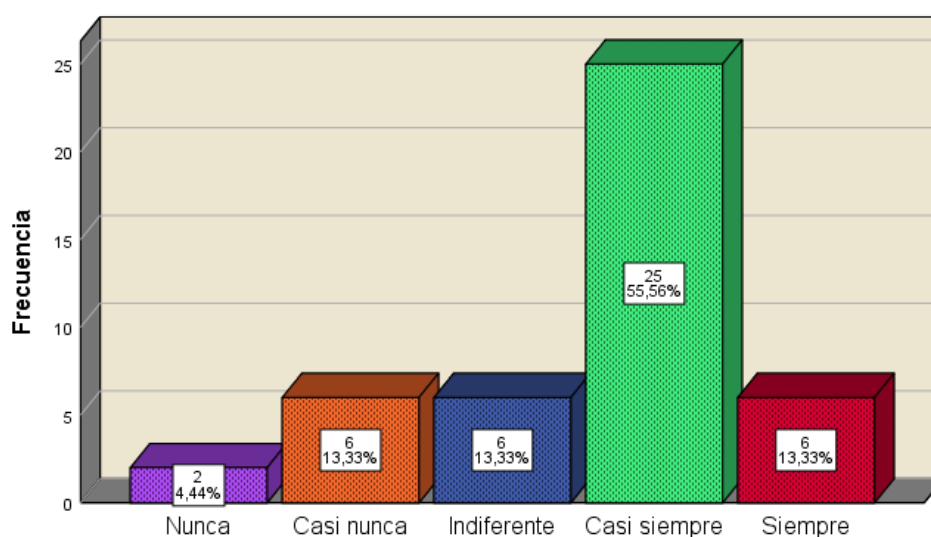
**Pregunta 05: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen capacidad intuitiva para resolver problemas?**

*Tabla 10*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen capacidad intuitiva para resolver problemas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,4	4,4
	Casi nunca	6	13,3	17,8
	Indiferente	6	13,3	31,1
	Casi siempre	25	55,6	86,7
	Siempre	6	13,3	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 46. Gráfico de barras sobre la pregunta 05: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen capacidad intuitiva para resolver problemas? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 10 y figura 46, se presentan las respuestas de la pregunta 05. Como se evidencia 6 personas indicaron la alternativa siempre, 25 personas la alternativa casi siempre, 6 personas la alternativa indiferente, 6 personas la alternativa casi nunca y 2 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

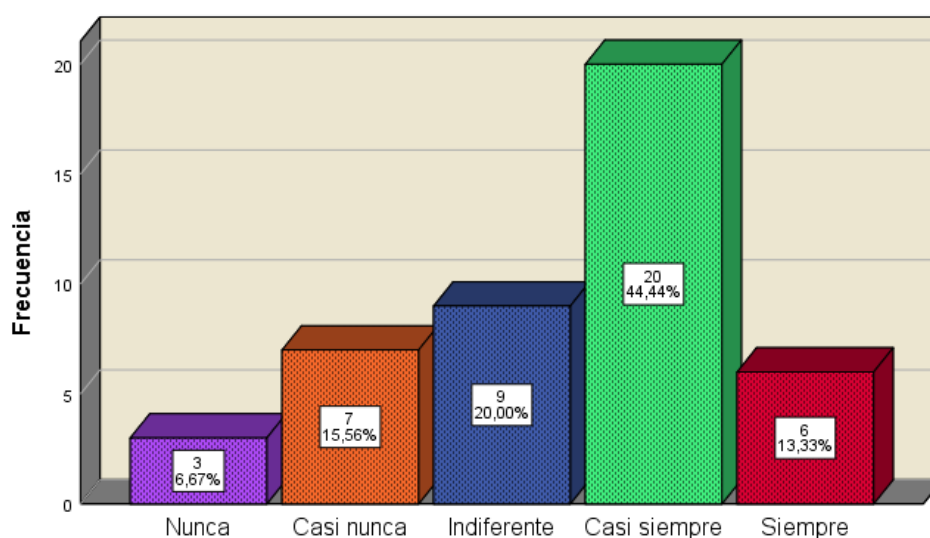
**Pregunta 06: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas empáticas?**

*Tabla 11*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas empáticas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,7	6,7
	Casi nunca	7	15,6	22,2
	Indiferente	9	20,0	42,2
	Casi siempre	20	44,4	86,7
	Siempre	6	13,3	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 47. Gráfico de barras sobre la pregunta 06: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas empáticas?Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 11 y figura 47, se presentan las respuestas de la pregunta 06. Como se evidencia 6 personas indicaron la alternativa siempre, 20 personas la alternativa casi siempre, 9 personas la alternativa indiferente, 7 personas la alternativa casi nunca y 3 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.



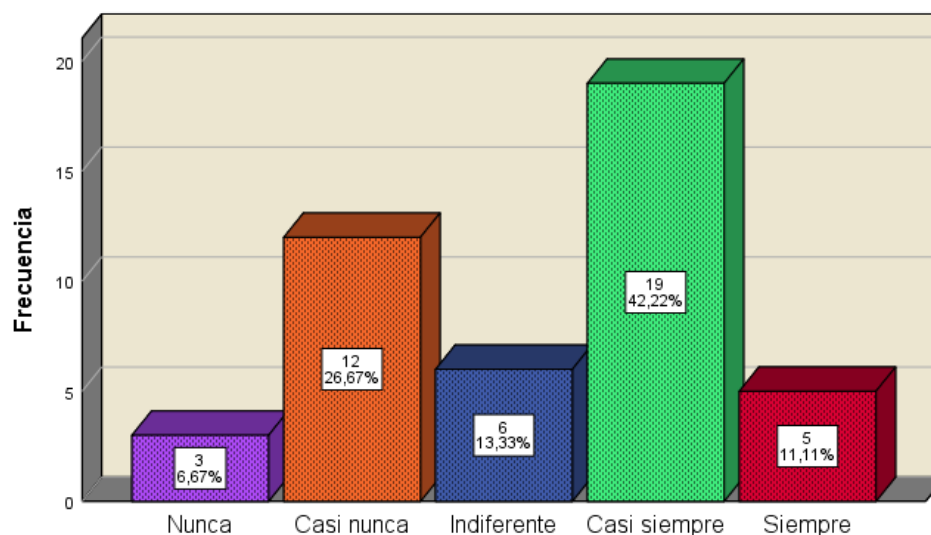
**Pregunta 07: ¿En la institución donde laboras las autoridades manejan la escucha activa?**

*Tabla 12*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades manejan la escucha activa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,7	6,7
	Casi nunca	12	26,7	33,3
	Indiferente	6	13,3	46,7
	Casi siempre	19	42,2	88,9
	Siempre	5	11,1	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 48. Gráfico de barras sobre la pregunta 07: ¿En la institución donde laboras las autoridades manejan la escucha activa? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 12 y figura 48, se presentan las respuestas de la pregunta 07. Como se evidencia 5 personas indicaron la alternativa siempre, 19 personas la alternativa casi siempre, 6 personas la alternativa indiferente, 12 personas la alternativa casi nunca y 3 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

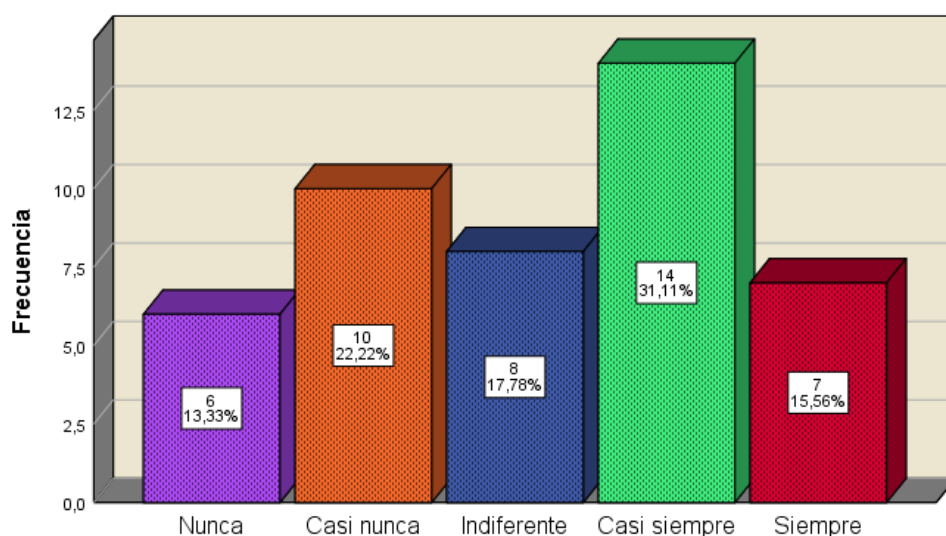
**Pregunta 08: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben impulsar a su equipo?**

*Tabla 13*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben impulsar a su equipo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	13,3	13,3
	Casi nunca	10	22,2	35,6
	Indiferente	8	17,8	53,3
	Casi siempre	14	31,1	84,4
	Siempre	7	15,6	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 49. Gráfico de barras sobre la pregunta 08: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben impulsar a su equipo? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 13 y figura 48, se presentan las respuestas de la pregunta 08. Como se evidencia 7 personas indicaron la alternativa siempre, 14 personas la alternativa casi siempre, 8 personas la alternativa indiferente, 10 personas la alternativa casi nunca y 6 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

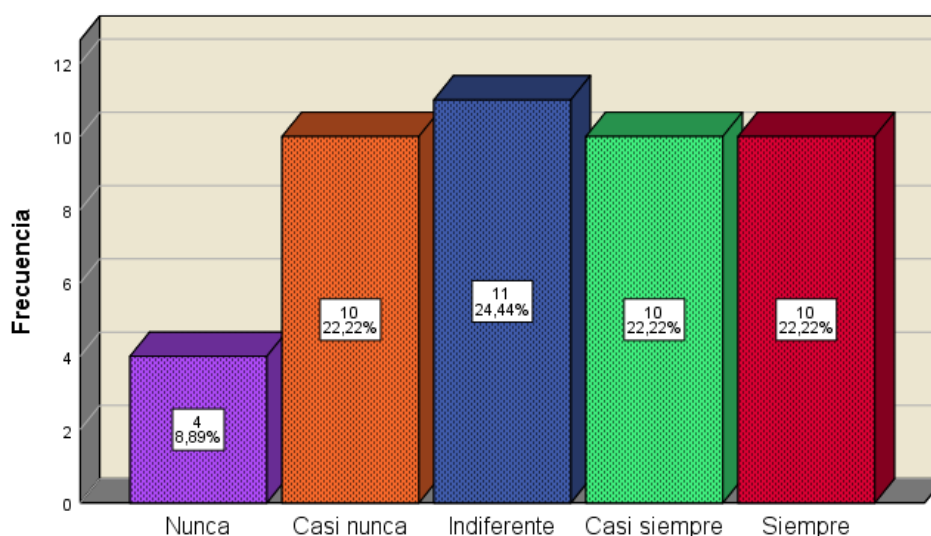
**Pregunta 09: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas innovadoras?**

*Tabla 14*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas innovadoras?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	8,9	8,9
	Casi nunca	10	22,2	31,1
	Indiferente	11	24,4	55,6
	Casi siempre	10	22,2	77,8
	Siempre	10	22,2	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*



*Figura 50. Gráfico de barras sobre la pregunta 09: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas innovadoras?Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 14 y figura 50, se presentan las respuestas de la pregunta 09. Como se evidencia 10 personas indicaron la alternativa siempre, 10 personas la alternativa casi siempre, 11 personas la alternativa indiferente, 10 personas la alternativa casi nunca y 4 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue indiferente.

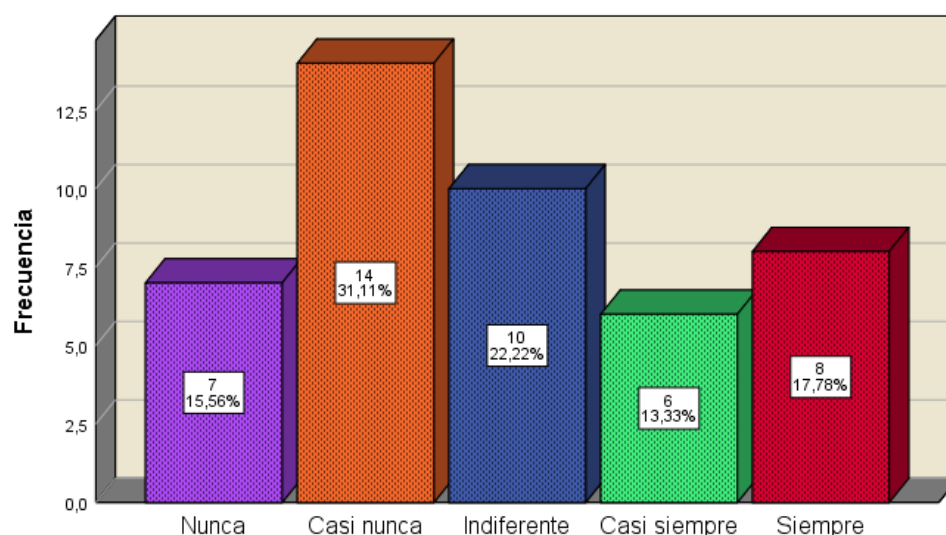
**Pregunta 10: ¿En la institución donde laboras las autoridades motivan a sus colaboradores?**

*Tabla 15*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades motivan a sus colaboradores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	15,6	15,6
	Casi nunca	14	31,1	46,7
	Indiferente	10	22,2	68,9
	Casi siempre	6	13,3	82,2
	Siempre	8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 51. Gráfico de barras sobre la pregunta 10: ¿En la institución donde laboras las autoridades motivan a sus colaboradores? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 15 y figura 51, se presentan las respuestas de la pregunta 10. Como se evidencia 8 personas indicaron la alternativa siempre, 6 personas indicaron la alternativa casi siempre, 10 personas la alternativa indiferente, 14 personas la alternativa casi nunca y 7 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi nunca.

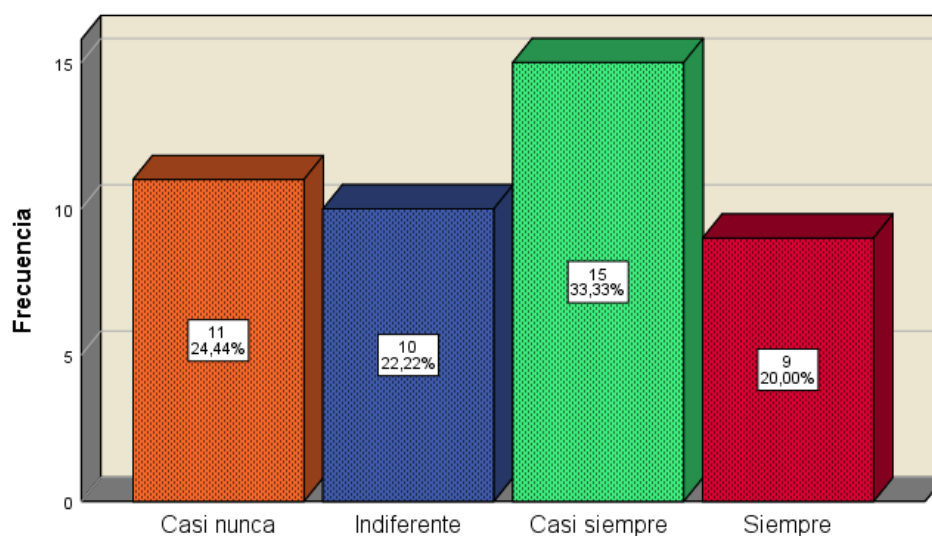
**Pregunta 11: ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos correctivos?**

*Tabla 16*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos correctivos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	11	24,4	24,4
	Indiferente	10	22,2	46,7
	Casi siempre	15	33,3	80,0
	Siempre	9	20,0	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 52. Gráfico de barras sobre la pregunta 11: ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos correctivos? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 16 y figura 52, se presentan las respuestas de la pregunta 11. Como se evidencia 9 personas indicaron la alternativa siempre, 15 personas la alternativa casi siempre, 10 personas la alternativa indiferente y 11 personas la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

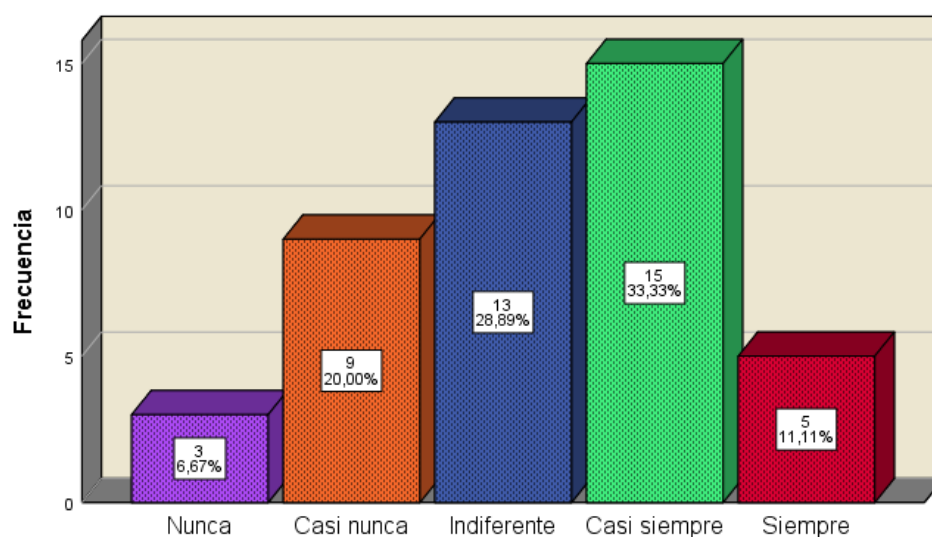
**Pregunta 12: ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos constructivos?**

*Tabla 17*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos constructivos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,7	6,7
	Casi nunca	9	20,0	26,7
	Indiferente	13	28,9	55,6
	Casi siempre	15	33,3	88,9
	Siempre	5	11,1	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 53. Gráfico de barras sobre la pregunta 12: ¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos constructivos? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 17 y figura 52, se presentan las respuestas de la pregunta 12. Como se evidencia 5 personas indicaron la alternativa siempre, 15 personas la alternativa casi siempre, 13 personas la alternativa indiferente, 9 personas la alternativa casi nunca y 3 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

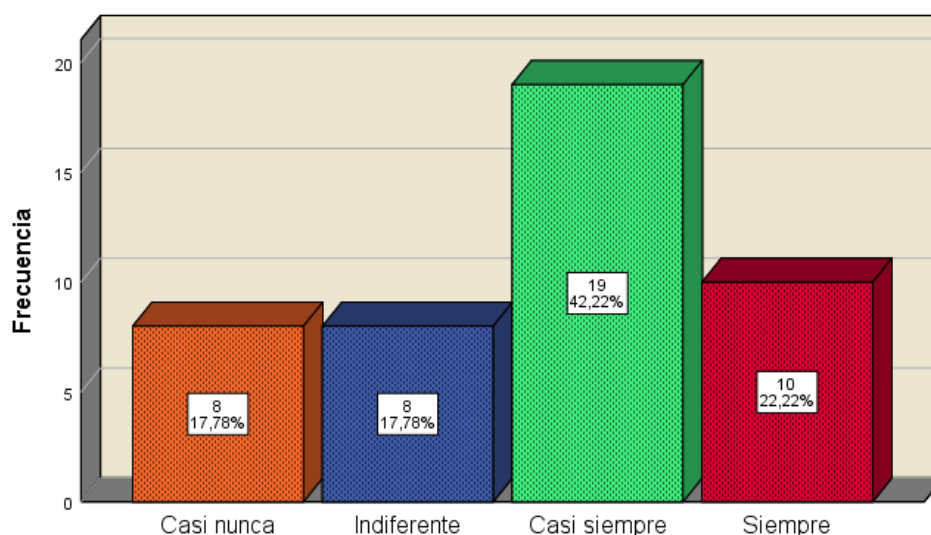
**Pregunta 13: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben planificar sus actividades?**

*Tabla 18*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben planificar sus actividades?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	17,8	17,8
	Indiferente	8	17,8	35,6
	Casi siempre	19	42,2	77,8
	Siempre	10	22,2	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 54. Gráfico de barras sobre la pregunta 13: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben planificar sus actividades?Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 18 y figura 54, se presentan las respuestas de la pregunta 13. Como se evidencia 10 personas indicaron la alternativa siempre, 19 personas la alternativa casi siempre, 8 personas la alternativa indiferente y 8 personas la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.



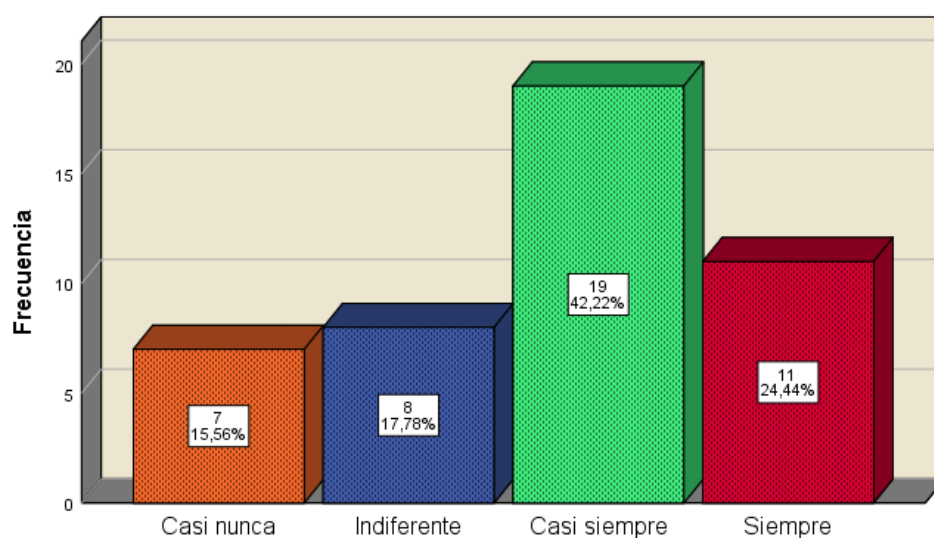
**Pregunta 14: ¿En la institución donde laboras las autoridades monitorean las tareas?**

*Tabla 19*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades monitorean las tareas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	15,6	15,6
	Indiferente	8	17,8	33,3
	Casi siempre	19	42,2	75,6
	Siempre	11	24,4	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 55. Gráfico de barras sobre la pregunta 14: ¿En la institución donde laboras las autoridades monitorean las tareas? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 19 y figura 55, se presentan las respuestas de la pregunta 14. Como se evidencia 11 personas indicaron la alternativa siempre, 19 personas la alternativa casi siempre, 8 personas la alternativa indiferente y 7 personas la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.



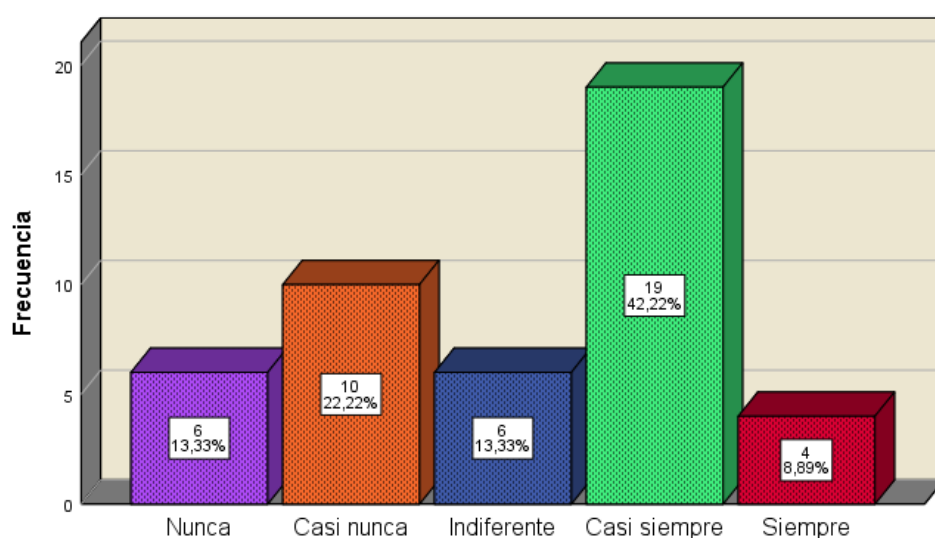
**Pregunta 15: ¿En la institución donde laboras las autoridades utilizan una comunicación efectiva?**

*Tabla 20*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades utilizan una comunicación efectiva?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	13,3	13,3
	Casi nunca	10	22,2	35,6
	Indiferente	6	13,3	48,9
	Casi siempre	19	42,2	91,1
	Siempre	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 56. Gráfico de barras sobre la pregunta 15: ¿En la institución donde laboras las autoridades utilizan una comunicación efectiva? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 20 y figura 56, se presentan las respuestas de la pregunta 15. Como se evidencia 4 personas indicaron la alternativa siempre, 19 personas la alternativa casi siempre, 6 personas la alternativa indiferente, 10 personas la alternativa casi nunca y 6 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

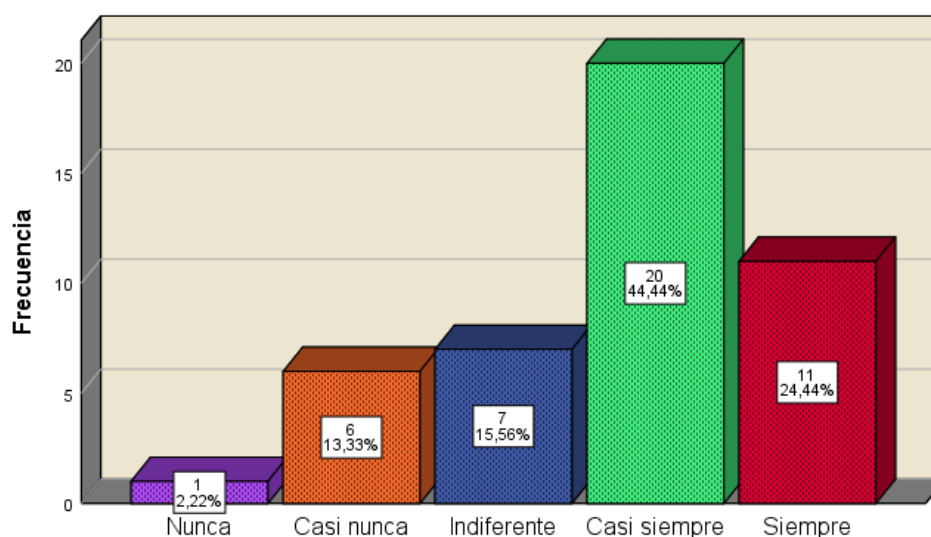
**Pregunta 16: ¿En la institución donde laboras las autoridades toman decisiones por el grupo?**

*Tabla 21*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades toman decisiones por el grupo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,2	2,2
	Casi nunca	6	13,3	15,6
	Indiferente	7	15,6	31,1
	Casi siempre	20	44,4	75,6
	Siempre	11	24,4	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 57. Gráfico de barras sobre la pregunta 16: ¿En la institución donde laboras las autoridades toman decisiones por el grupo? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 21 y figura 57, se presentan las respuestas de la pregunta 16. Como se evidencia 11 personas indicaron la alternativa siempre, 20 personas la alternativa casi siempre, 7 personas la alternativa indiferente, 6 personas la alternativa casi nunca y 1 persona la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

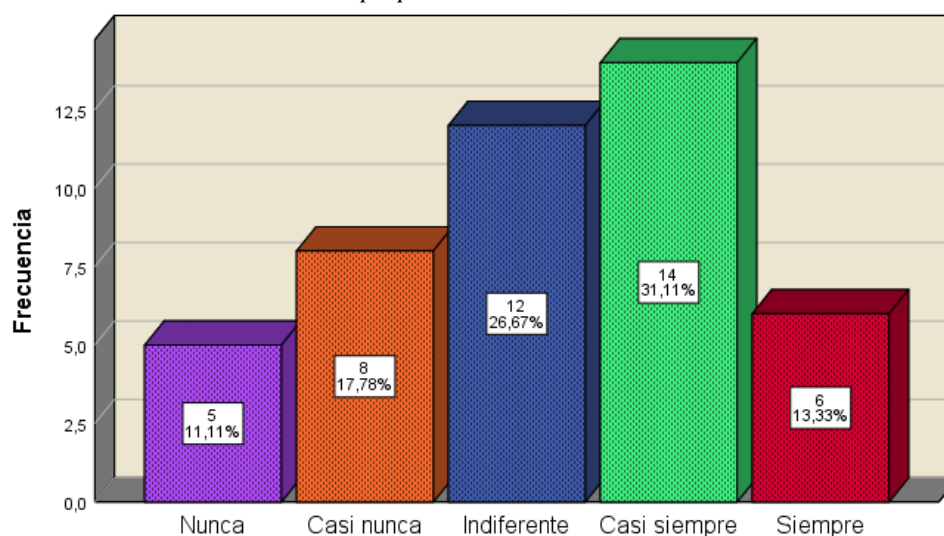
**Pregunta 17: ¿En la institución donde laboras las autoridades valoran las opiniones de su equipo?**

*Tabla 22*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades valoran las opiniones de su equipo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	11,1	11,1
	Casi nunca	8	17,8	28,9
	Indiferente	12	26,7	55,6
	Casi siempre	14	31,1	86,7
	Siempre	6	13,3	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 58. Gráfico de barras sobre la pregunta 17: ¿En la institución donde laboras las autoridades valoran las opiniones de su equipo? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 22 y figura 58, se presentan las respuestas de la pregunta 17. Como se evidencia 6 personas indicaron la alternativa siempre, 14 personas la alternativa casi siempre, 12 personas la alternativa indiferente, 8 personas la alternativa casi nunca y 5 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

**Pregunta 18: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas controladoras?**

Tabla 23

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas controladoras?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	8,9	8,9
	Casi nunca	9	20,0	28,9
	Indiferente	7	15,6	44,4
	Casi siempre	18	40,0	84,4
	Siempre	7	15,6	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

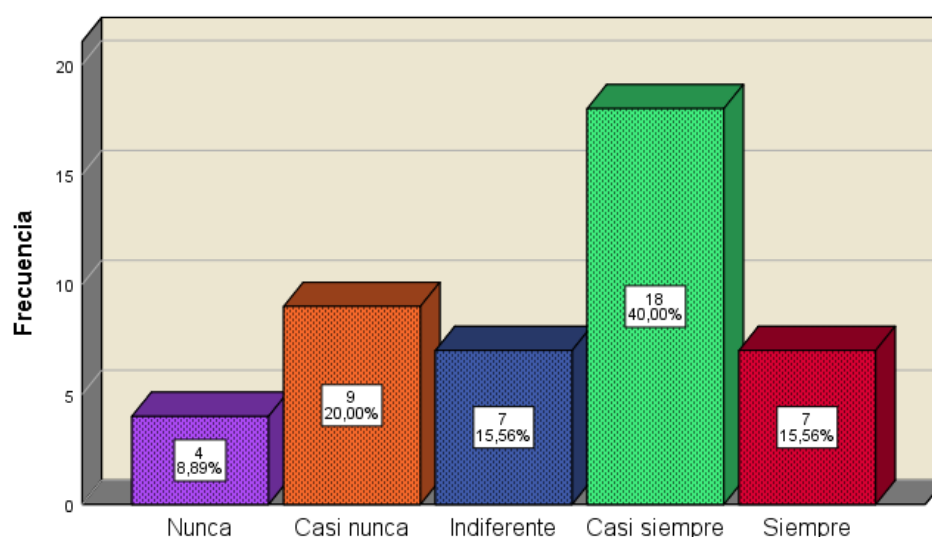


Figura 59. Gráfico de barras sobre la pregunta 18: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas controladoras? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 23 y figura 58, se presentan las respuestas de la pregunta 18. Como se evidencia 7 personas indicaron la alternativa siempre, 18 personas la alternativa casi siempre, 7 personas la alternativa indiferente, 9 personas la alternativa casi nunca y 4 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

**Pregunta 19: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen el poder absoluto para decidir?**

Tabla 24

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen el poder absoluto para decidir?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	8,9	8,9
	Indiferente	4	8,9	17,8
	Casi siempre	15	33,3	51,1
	Siempre	22	48,9	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

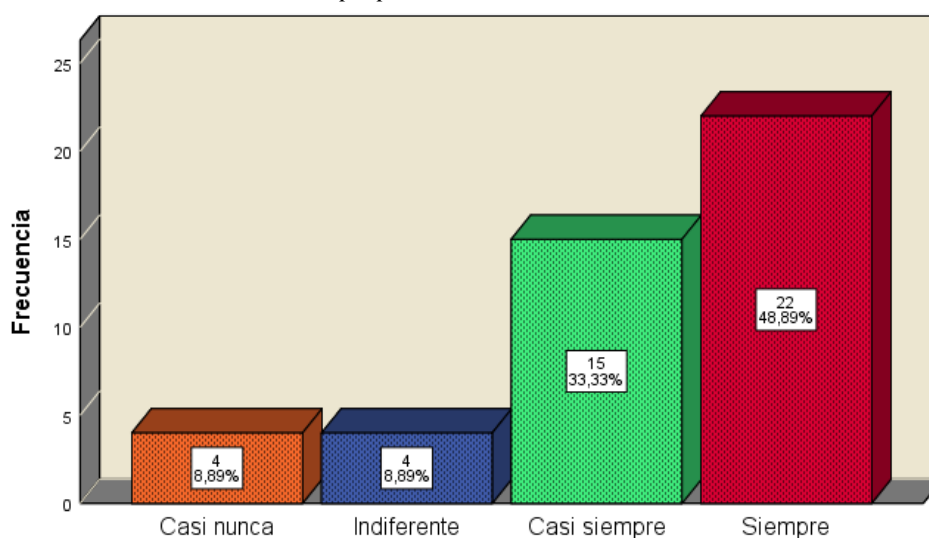


Figura 60. Gráfico de barras sobre la pregunta 19: ¿En la institución donde laboras las autoridades tienen el poder absoluto para decidir? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 24 y figura 60, se presentan las respuestas de la pregunta 19. Como se evidencia 22 personas indicaron la alternativa siempre, 15 personas la alternativa casi siempre, 4 personas la alternativa indiferente y 4 personas la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue siempre.

**Pregunta 20: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas dominantes?**

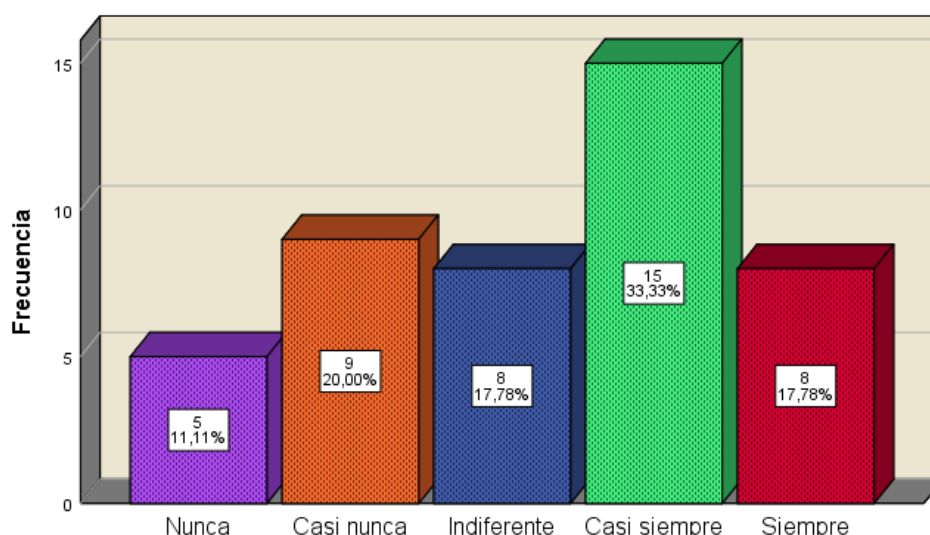
Tabla 25

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas dominantes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	11,1	11,1
	Casi nunca	9	20,0	31,1
	Indiferente	8	17,8	48,9
	Casi siempre	15	33,3	82,2
	Siempre	8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

Figura 61. Gráfico de barras sobre la pregunta 20:



¿En la institución donde laboras las autoridades son personas dominantes? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 25 y figura 61, se presentan las respuestas de la pregunta 20. Como se evidencia 8 personas indicaron la alternativa siempre, 15 personas la alternativa casi siempre, 8 personas la alternativa indiferente, 9 personas la alternativa casi nunca y 5 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

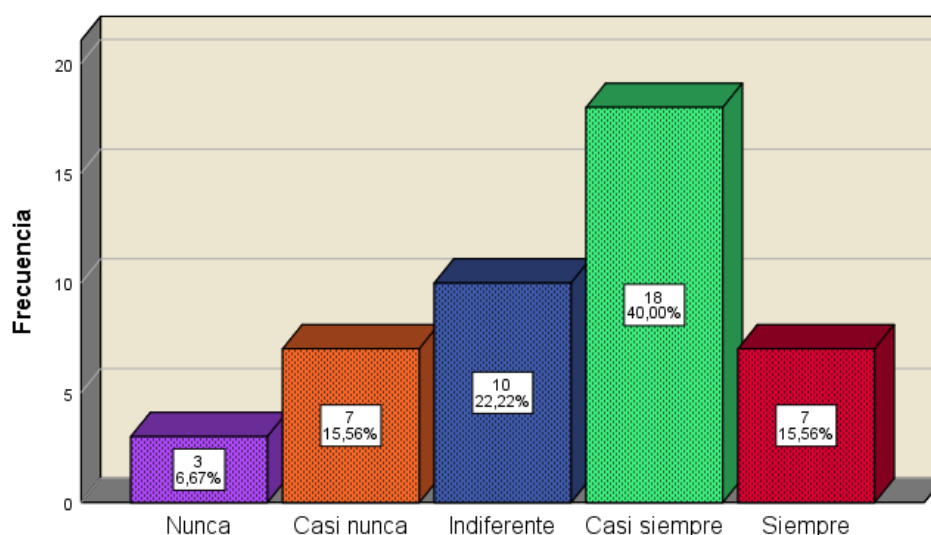
**Pregunta 21: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas participativas?**

*Tabla 26*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas participativas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,7	6,7
	Casi nunca	7	15,6	22,2
	Indiferente	10	22,2	44,4
	Casi siempre	18	40,0	84,4
	Siempre	7	15,6	100,0
			100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 62. Gráfico de barras sobre la pregunta 21: ¿En la institución donde laboras las autoridades son personas participativas?Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 26 y figura 62, se presentan las respuestas de la pregunta 21. Como se evidencia 7 personas indicaron la alternativa siempre, 18 personas la alternativa casi siempre, 10 personas la alternativa indiferente, 7 personas la alternativa casi nunca y 3 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

**Pregunta 22: ¿En la institución donde laboras las autoridades descentralizan las funciones de acuerdo a las actividades?**

Tabla 27

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades descentralizan las funciones de acuerdo a las actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,2	2,2
	Casi nunca	10	22,2	24,4
	Indiferente	9	20,0	44,4
	Casi siempre	21	46,7	91,1
	Siempre	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

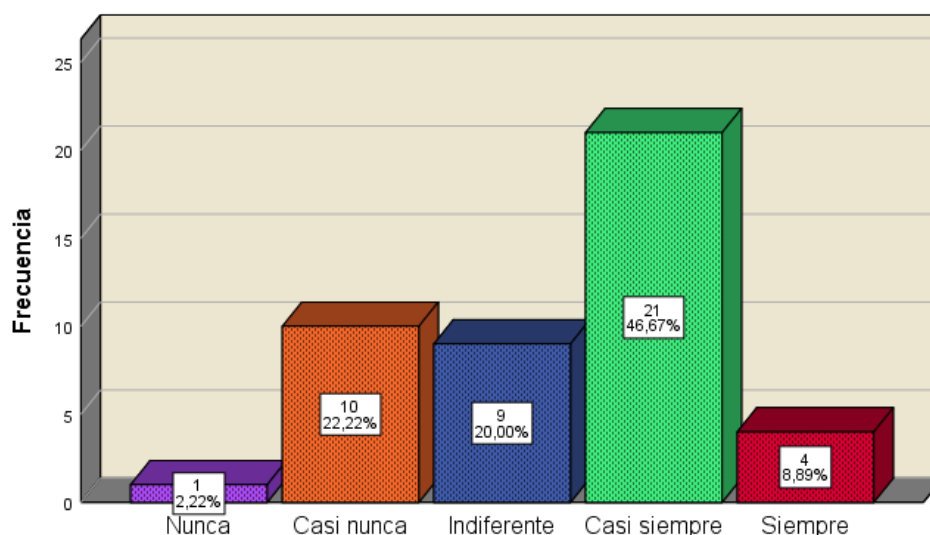


Figura 63. Gráfico de barras sobre la pregunta 22: ¿En la institución donde laboras las autoridades descentralizan las funciones de acuerdo a las actividades? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 27 y figura 63, se presentan las respuestas de la pregunta 22. Como se evidencia 4 personas indicaron la alternativa siempre, 21 personas la alternativa casi siempre, 9 personas la alternativa indiferente, 10 personas la alternativa casi nunca y 1 persona la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.



**Pregunta 23: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben empoderar a sus colaboradores?**

Tabla 28

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben empoderar a sus colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	11,1	11,1
	Casi nunca	11	24,4	35,6
	Indiferente	13	28,9	64,4
	Casi siempre	11	24,4	88,9
	Siempre	5	11,1	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

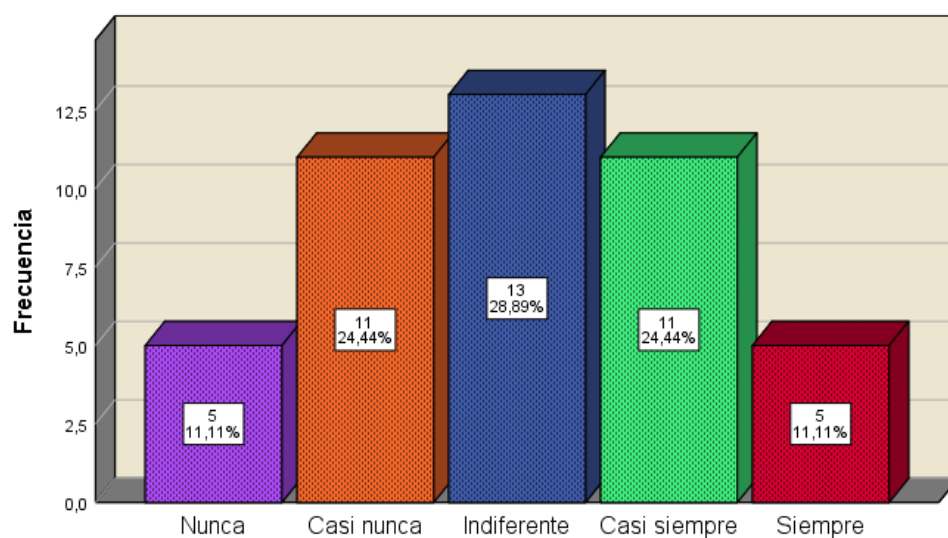


Figura 64. Gráfico de barras sobre la pregunta 23: ¿En la institución donde laboras las autoridades saben empoderar a sus colaboradores? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 28 y figura 64, se presentan las respuestas de la pregunta 23. Como se evidencia 5 personas indicaron la alternativa siempre, 11 personas la alternativa casi siempre, 13 personas la alternativa indiferente, 11 personas la alternativa casi nunca y 5 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue indiferente.

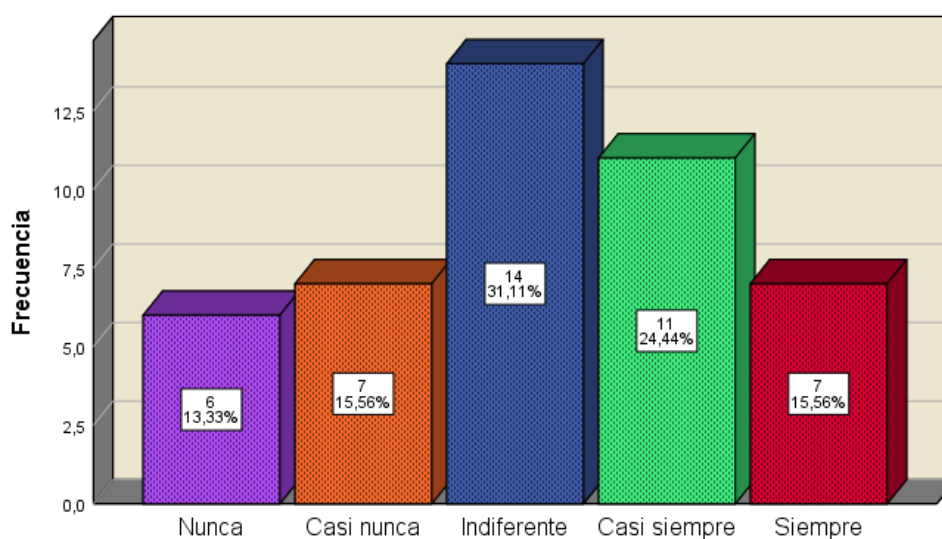
**Pregunta 24: ¿En la institución donde laboras las autoridades capacitan a sus colaboradores?**

*Tabla 29*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades capacitan a sus colaboradores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	13,3	13,3
	Casi nunca	7	15,6	28,9
	Indiferente	14	31,1	60,0
	Casi siempre	11	24,4	84,4
	Siempre	7	15,6	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 65. Gráfico de barras sobre la pregunta 24: ¿En la institución donde laboras las autoridades capacitan a sus colaboradores?*

*Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 29 y figura 65, se presentan las respuestas de la pregunta 24. Como se evidencia 7 personas indicaron la alternativa siempre, 11 personas la alternativa casi siempre, 14 personas la alternativa indiferente, 7 personas la alternativa casi nunca y 6 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue indiferente.

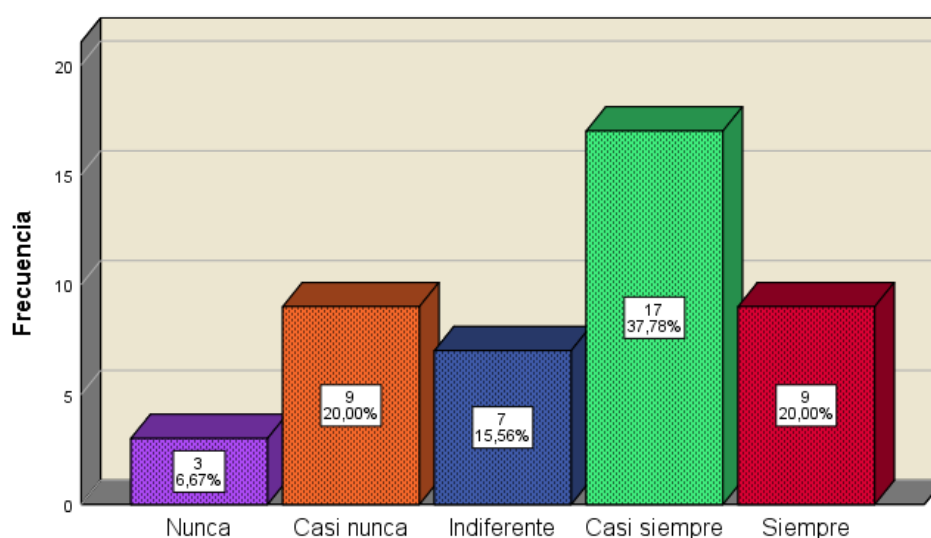
**Pregunta 25: ¿En la institución donde laboras las autoridades fomentan que sus colaboradores trabajen en equipo?**

*Tabla 30*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades fomentan que sus colaboradores trabajen en equipo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,7	6,7
	Casi nunca	9	20,0	26,7
	Indiferente	7	15,6	42,2
	Casi siempre	17	37,8	80,0
	Siempre	9	20,0	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 66. Gráfico de barras sobre la pregunta 25: ¿En la institución donde laboras las autoridades fomentan que sus colaboradores trabajen en equipo? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 30 y figura 66, se presentan las respuestas de la pregunta 25. Como se evidencia 9 personas indicaron la alternativa siempre, 17 personas la alternativa casi siempre, 7 personas la alternativa indiferente, 9 personas la alternativa casi nunca y 3 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

Pregunta 26: **¿En la institución donde laboras las autoridades se comprometen en los procesos administrativos?**

Tabla 31

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades se comprometen en los procesos administrativos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	13,3	13,3
	Indiferente	11	24,4	37,8
	Casi siempre	22	48,9	86,7
	Siempre	6	13,3	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

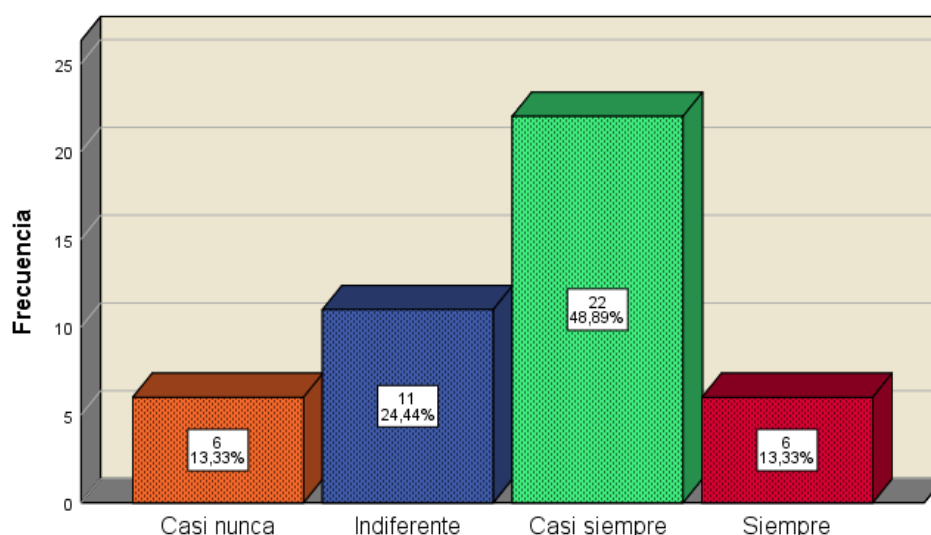


Figura 67. Gráfico de barras sobre la pregunta 26: ¿En la institución donde laboras las autoridades se comprometen en los procesos administrativos? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 31 y figura 67, se presentan las respuestas de la pregunta 26. Como se evidencia 6 personas indicaron la alternativa siempre, 22 personas la alternativa casi siempre, 11 personas la alternativa indiferente y 6 personas la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

Pregunta 27: **¿En la institución donde laboras las autoridades muestran apoyo a sus colaboradores?**

Tabla 32

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades muestran apoyo a sus colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	8,9	8,9
	Casi nunca	9	20,0	28,9
	Indiferente	7	15,6	44,4
	Casi siempre	20	44,4	88,9
	Siempre	5	11,1	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

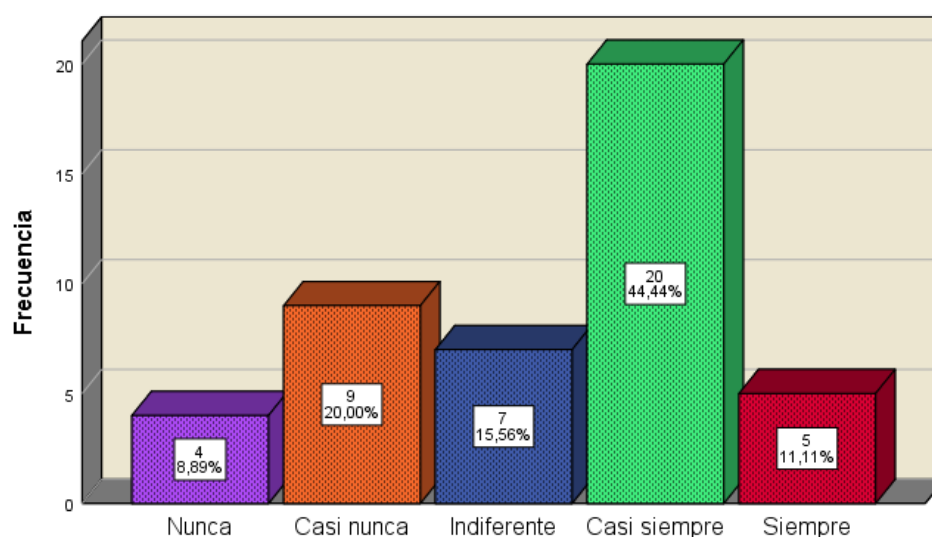


Figura 68. Gráfico de barras sobre la pregunta 27: ¿En la institución donde laboras las autoridades muestran apoyo a sus colaboradores? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 32 y figura 68, se presentan las respuestas de la pregunta 27. Como se evidencia 5 personas indicaron la alternativa siempre, 20 personas la alternativa casi siempre, 7 personas la alternativa indiferente, 9 personas la alternativa casi nunca y 4 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

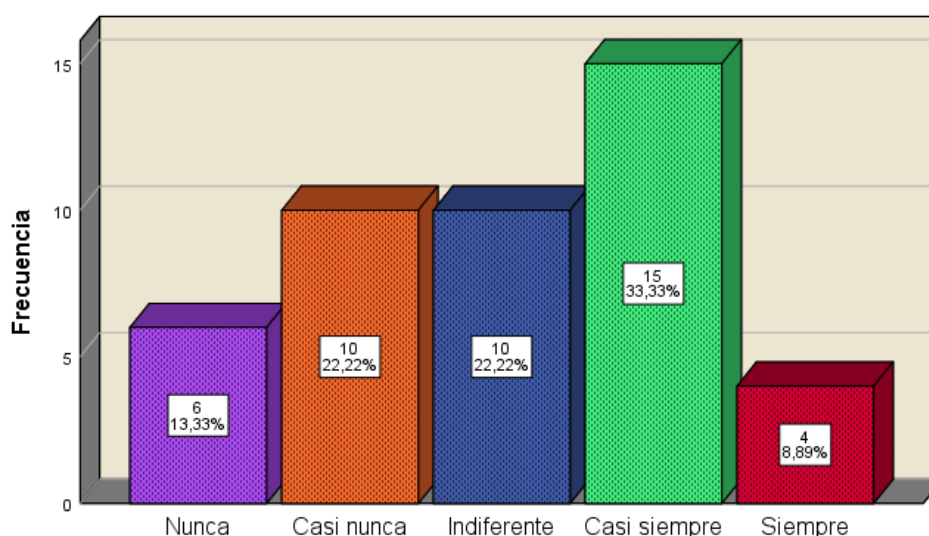
**Pregunta 28: ¿En la institución donde laboras las autoridades delegan su poder a sus colaboradores?**

*Tabla 33*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades delegan su poder a sus colaboradores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	13,3	13,3
	Casi nunca	10	22,2	35,6
	Indiferente	10	22,2	57,8
	Casi siempre	15	33,3	91,1
	Siempre	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 69. Gráfico de barras sobre la pregunta 28: ¿En la institución donde laboras las autoridades delegan su poder a sus colaboradores? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 33 y figura 69, se presentan las respuestas de la pregunta 28. Como se evidencia 4 personas indicaron la alternativa siempre, 15 personas la alternativa casi siempre, 10 personas la alternativa indiferente, 10 personas la alternativa casi nunca y 6 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

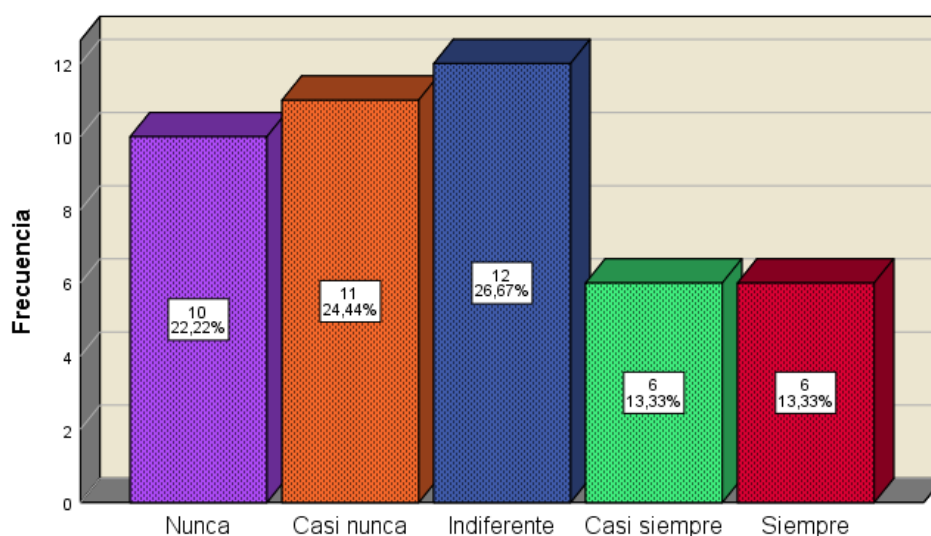
**Pregunta 29: ¿En la institución donde laboras las autoridades evitan la toma de decisiones?**

Tabla 34

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades evitan la toma de decisiones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	22,2	22,2
	Casi nunca	11	24,4	46,7
	Indiferente	12	26,7	73,3
	Casi siempre	6	13,3	86,7
	Siempre	6	13,3	100,0
Fuente: Elaboración propia – SPSS			13,3	100,0
Total		45	100,0	

Figura 70. Gráfico de barras sobre la pregunta 29: ¿En la institución donde laboras las autoridades evitan la toma de decisiones? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25



En la tabla 34 y figura 70, se presentan las respuestas de la pregunta 29. Como se evidencia 6 personas indicaron la alternativa siempre, 6 personas la alternativa casi siempre, 12 personas la alternativa indiferente, 11 personas la alternativa casi nunca y 10 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue indiferente.



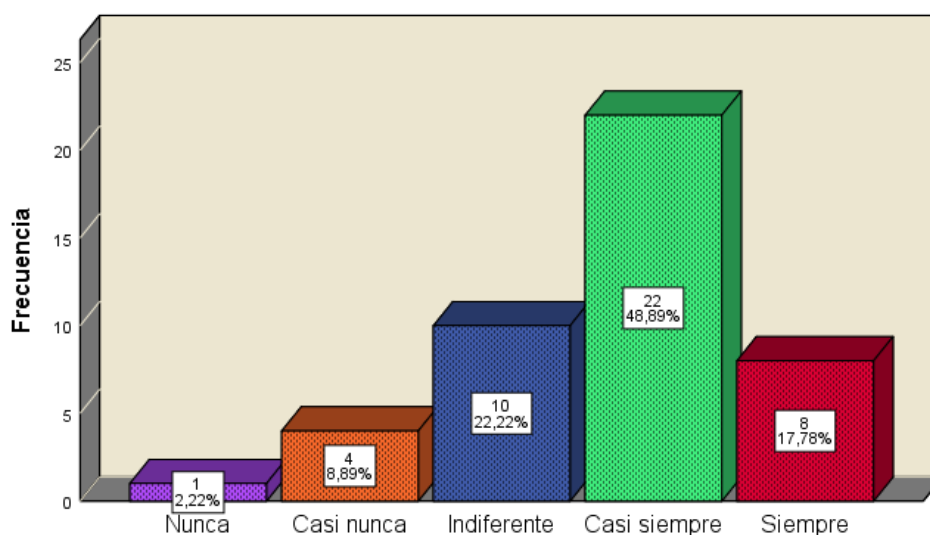
**Pregunta 30: ¿En la institución donde laboras las autoridades se hacen responsables para cumplir los objetivos?**

*Tabla 35*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras las autoridades se hacen responsables para cumplir los objetivos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,2	2,2
	Casi nunca	4	8,9	11,1
	Indiferente	10	22,2	33,3
	Casi siempre	22	48,9	82,2
	Siempre	8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 71. Gráfico de barras sobre la pregunta 30: ¿En la institución donde laboras las autoridades se hacen responsables para cumplir los objetivos? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 35 y figura 71, se presentan las respuestas de la pregunta 30. Como se evidencia 8 personas indicaron la alternativa siempre, 22 personas la alternativa casi siempre, 10 personas la alternativa indiferente, 4 personas la alternativa casi nunca y 1 persona la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.



## CUESTIONARIO 02: DESEMPEÑO LABORAL

Pregunta 01: **¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen facilidad para adaptarse al cambio?**

Tabla 36

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen facilidad para adaptarse al cambio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,4	4,4
	Casi nunca	3	6,7	11,1
	Indiferente	8	17,8	28,9
	Casi siempre	22	48,9	77,8
	Siempre	10	22,2	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

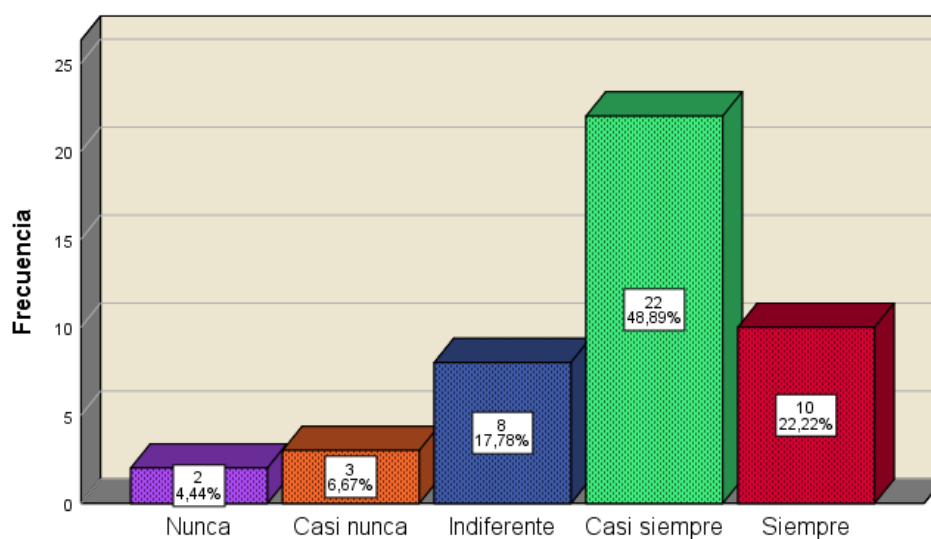


Figura 72. Gráfico de barras sobre la pregunta 31: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen facilidad para adaptarse al cambio? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 36 y figura 72, se presentan las respuestas de la pregunta 31. Como se evidencia 10 personas indicaron la alternativa siempre, 22 personas la alternativa casi siempre, 8 personas la alternativa indiferente, 3 personas la alternativa casi nunca y 2 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

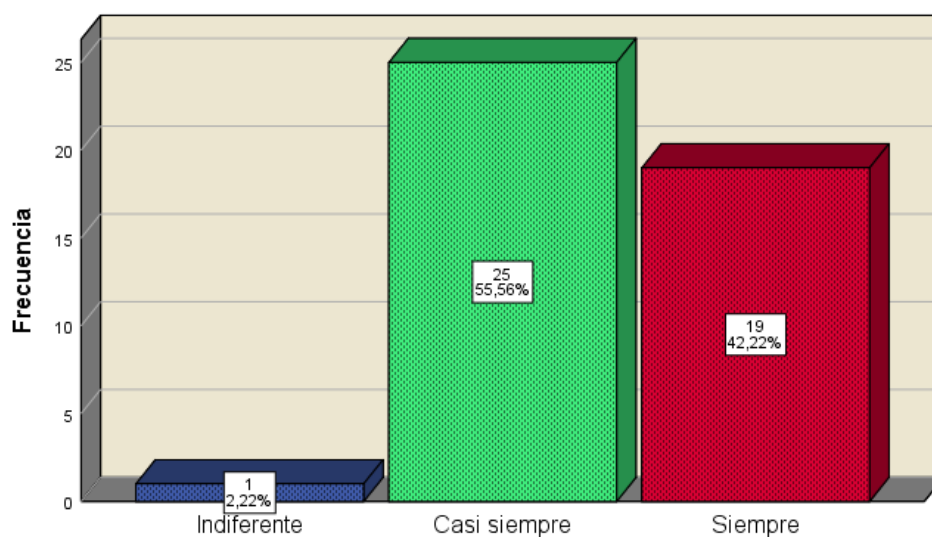
**Pregunta 02: ¿En la institución donde laboras los trabajadores cumplen con sus tareas?**

*Tabla 37*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores cumplen con sus tareas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	1	2,2	2,2
	Casi siempre	25	55,6	57,8
	Siempre	19	42,2	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 73. Gráfico de barras sobre la pregunta 32: ¿En la institución donde laboras los trabajadores cumplen con sus tareas? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 37 y figura 73, se presentan las respuestas de la pregunta 32. Como se evidencia 19 personas indicaron la alternativa siempre, 25 personas la alternativa casi siempre y 1 persona la alternativa indiferente. La respuesta predominante fue casi siempre.

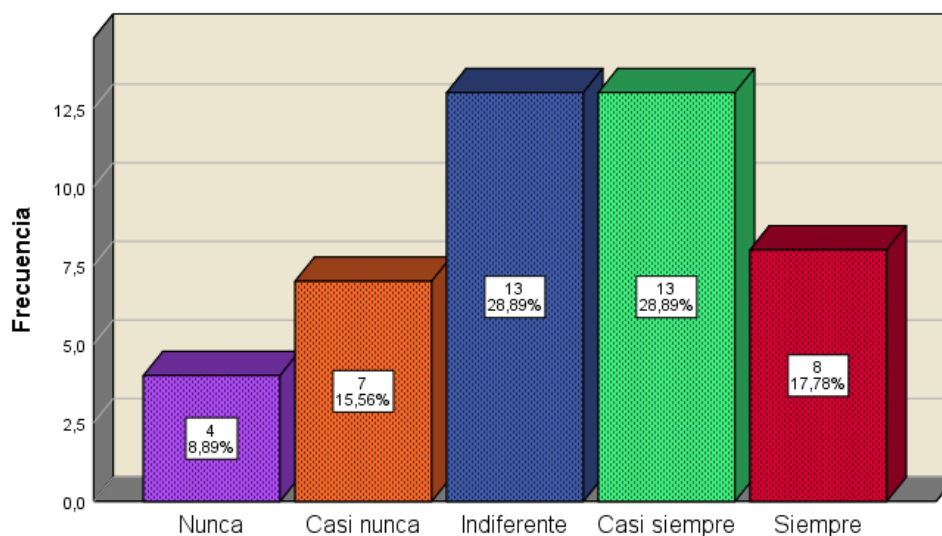
**Pregunta 03: ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben entrenamiento para realizar sus tareas?**

*Tabla 38*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben entrenamiento para realizar sus tareas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	8,9	8,9
	Casi nunca	7	15,6	24,4
	Indiferente	13	28,9	53,3
	Casi siempre	13	28,9	82,2
	Siempre	8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 74. Gráfico de barras sobre la pregunta 33: ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben entrenamiento para realizar sus tareas? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 38 y figura 74, se presentan las respuestas de la pregunta 33. Como se evidencia 8 personas indicaron la alternativa siempre, 13 personas la alternativa casi siempre, 13 personas la alternativa indiferente, 7 personas la alternativa casi nunca y 4 personas la alternativa nunca. Las respuestas predominantes fueron casi siempre e indiferente.

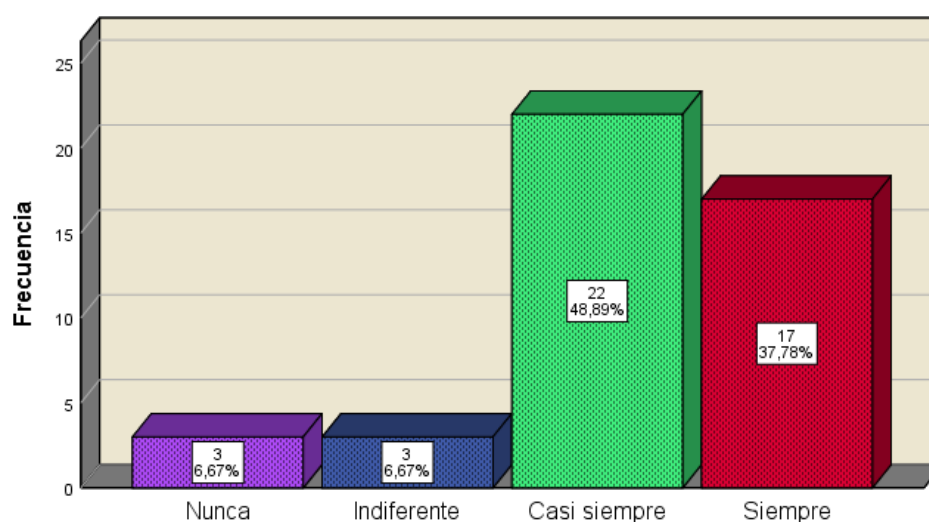
**Pregunta 04: ¿En la institución donde laboras los trabajadores cuentan con recursos materiales necesarios para realizar sus funciones?**

*Tabla 39*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores cuentan con recursos materiales necesarios para realizar sus funciones?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,7	6,7
	Indiferente	3	6,7	13,3
	Casi siempre	22	48,9	62,2
	Siempre	17	37,8	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 75. Gráfico de barras sobre la pregunta 34: ¿En la institución donde laboras los trabajadores cuentan con recursos materiales necesarios para realizar sus funciones? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 39 y figura 75, se presentan las respuestas de la pregunta 34. Como se evidencia 17 personas indicaron la alternativa siempre, 22 personas la alternativa casi siempre, 3 personas la alternativa indiferente y 3 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

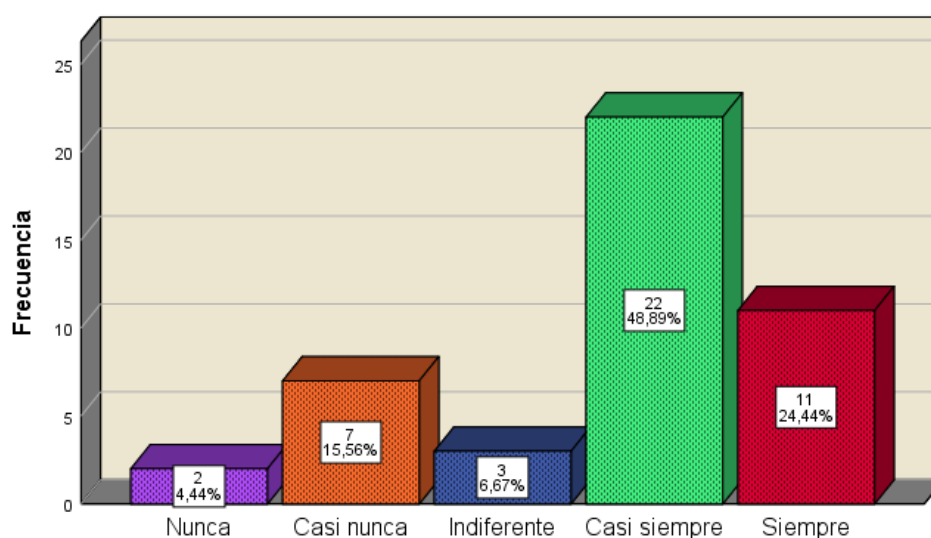
**Pregunta 05: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen dominio de las plataformas virtuales?**

*Tabla 40*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen dominio de las plataformas virtuales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,4	4,4
	Casi nunca	7	15,6	20,0
	Indiferente	3	6,7	26,7
	Casi siempre	22	48,9	75,6
	Siempre	11	24,4	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 76. Gráfico de barras sobre la pregunta 35: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen dominio de las plataformas virtuales? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 40 y figura 76, se presentan las respuestas de la pregunta 35. Como se evidencia 11 personas indicaron la alternativa siempre, 22 personas la alternativa casi siempre, 3 personas la alternativa indiferente, 7 personas la alternativa casi nunca y 2 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

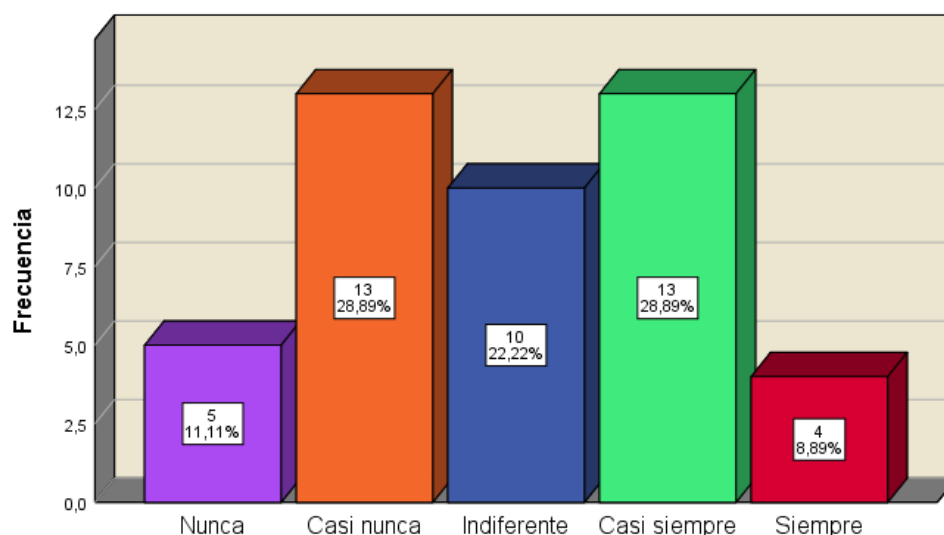
**Pregunta 06: ¿En la institución donde laboras los trabajadores asisten a cursos de actualización con frecuencia?**

*Tabla 41*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores asisten a cursos de actualización con frecuencia?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	11,1	11,1
	Casi nunca	13	28,9	40,0
	Indiferente	10	22,2	62,2
	Casi siempre	13	28,9	91,1
	Siempre	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 77. Gráfico de barras sobre la pregunta 36: ¿En la institución donde laboras los trabajadores asisten a cursos de actualización con frecuencia? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 41 y figura 77, se presentan las respuestas de la pregunta 36. Como se evidencia 4 personas indicaron la alternativa siempre, 13 personas la alternativa casi siempre, 10 personas la alternativa indiferente, 13 personas la alternativa casi nunca y 5 personas la alternativa nunca. Las respuestas predominantes fueron casi siempre y casi nunca.

**Pregunta 07: ¿En la institución donde laboras los trabajadores son proactivos?**

Tabla 42

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores son proactivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	6,7	6,7
	Indiferente	14	31,1	37,8
	Casi siempre	14	31,1	68,9
	Siempre	14	31,1	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

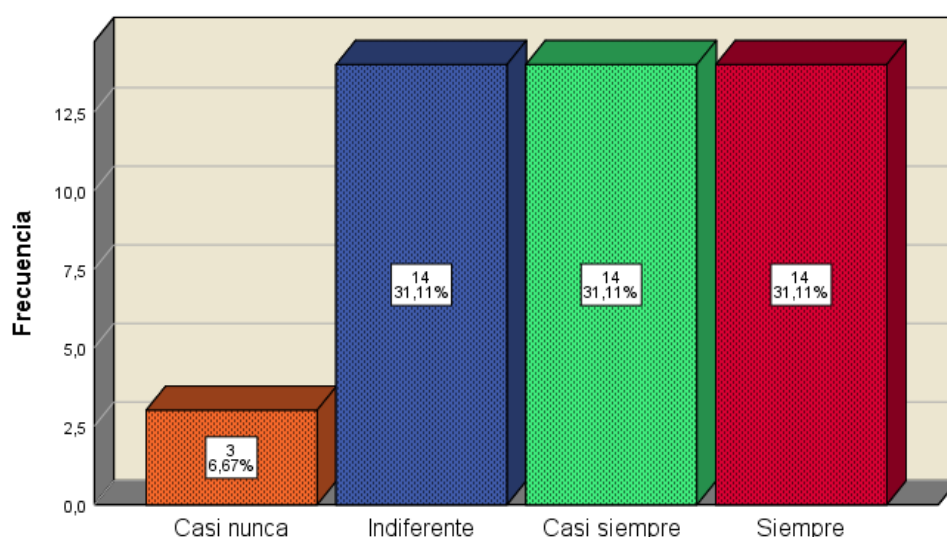


Figura 78. Gráfico de barras sobre la pregunta 37: ¿En la institución donde laboras los trabajadores son proactivos? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 42 y figura 78, se presentan las respuestas de la pregunta 37. Como se evidencia 14 personas indicaron la alternativa siempre, 14 personas la alternativa casi siempre, 14 personas la alternativa indiferente y 3 personas la alternativa casi nunca. Las respuestas predominantes fueron siempre, casi siempre e indiferente.

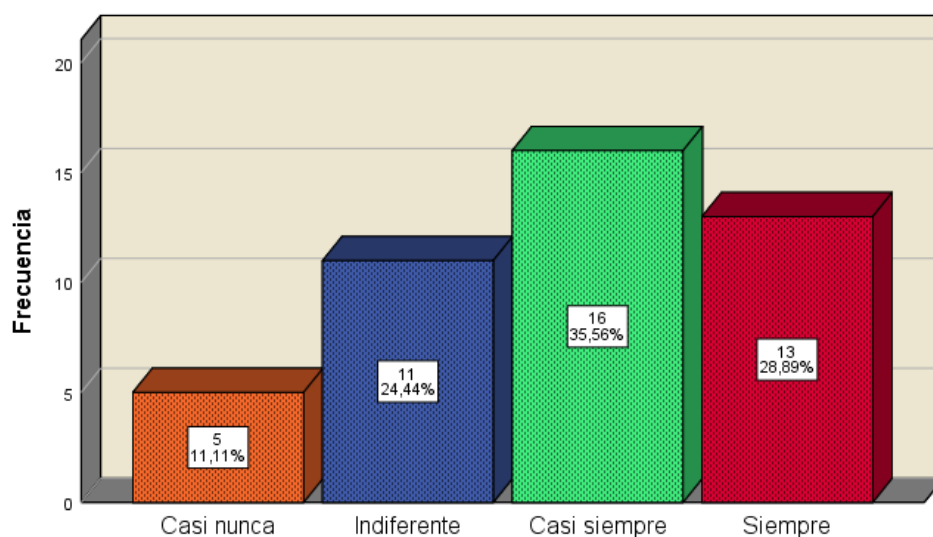
**Pregunta 08: ¿En la institución donde laboras los trabajadores generan relaciones interpersonales?**

*Tabla 43*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores generan relaciones interpersonales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	11,1	11,1
	Indiferente	11	24,4	35,6
	Casi siempre	16	35,6	71,1
	Siempre	13	28,9	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 79. Gráfico de barras sobre la pregunta 38: ¿En la institución donde laboras los trabajadores generan relaciones interpersonales? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 43 y figura 79, se presentan las respuestas de la pregunta 38. Como se evidencia 13 personas indicaron la alternativa siempre, 16 personas la alternativa casi siempre, 11 personas la alternativa indiferente y 5 personas la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.



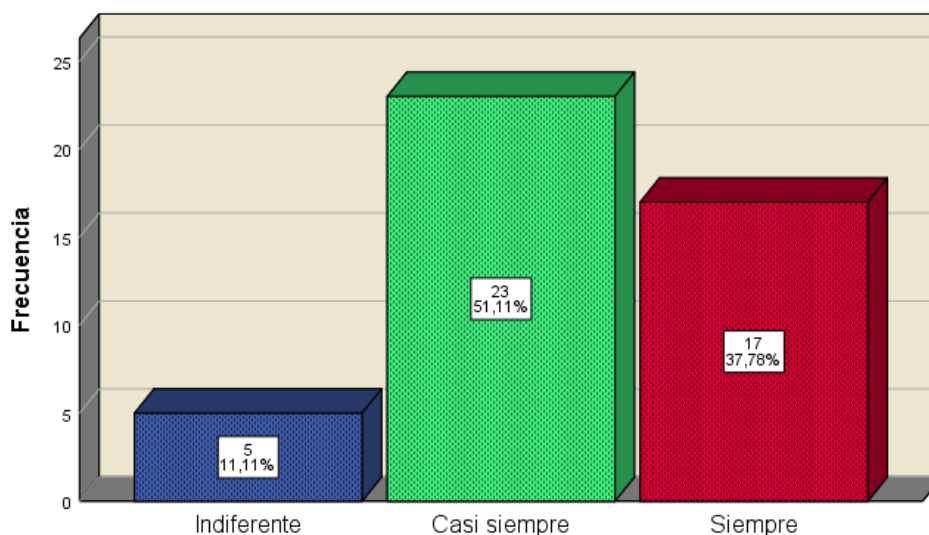
**Pregunta 09: ¿En la institución donde laboras los trabajadores son responsables?**

*Tabla 44*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores son responsables?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	5	11,1	11,1
	Casi siempre	23	51,1	62,2
	Siempre	17	37,8	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 80. Gráfico de barras sobre la pregunta 39: ¿En la institución donde laboras los trabajadores son responsables? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 44 y figura 80, se presentan las respuestas de la pregunta 39. Como se evidencia 17 personas indicaron la alternativa siempre, 23 personas la alternativa casi siempre y 5 personas la alternativa indiferente. La respuesta predominante fue casi siempre.

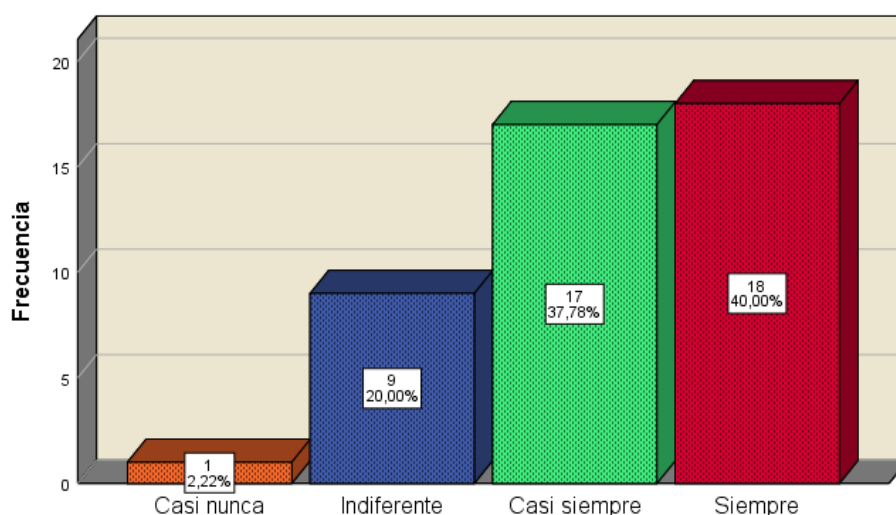
**Pregunta 10: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen claro el perfil de su puesto?**

*Tabla 45*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen claro el perfil de su puesto?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,2	2,2
	Indiferente	9	20,0	22,2
	Casi siempre	17	37,8	60,0
	Siempre	18	40,0	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 81. Gráfico de barras sobre la pregunta 40: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen claro el perfil de su puesto? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 45 y figura 81, se presentan las respuestas de la pregunta 40. Como se evidencia 18 personas indicaron la alternativa siempre, 17 personas la alternativa casi siempre, 9 personas la alternativa indiferente y 1 persona la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue siempre.

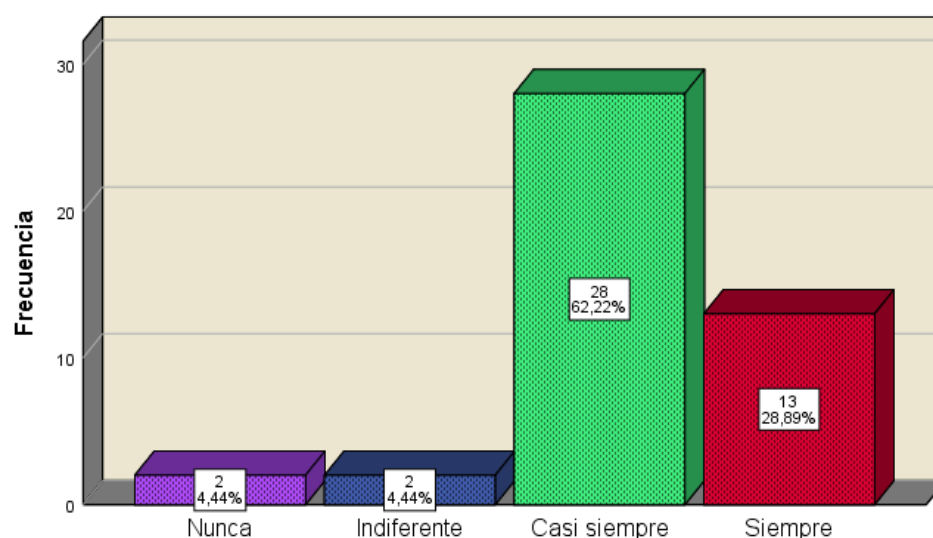
**Pregunta 11: ¿En la institución donde laboras los trabajadores trabajan en condiciones laborales óptimas?**

*Tabla 46*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores trabajan en condiciones laborales óptimas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,4	4,4
	Indiferente	2	4,4	8,9
	Casi siempre	28	62,2	71,1
	Siempre	13	28,9	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 82. Gráfico de barras sobre la pregunta 41: ¿En la institución donde laboras los trabajadores trabajan en condiciones laborales óptimas? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 46 y figura 82, se presentan las respuestas de la pregunta 41. Como se evidencia 13 personas indicaron la alternativa siempre, 28 personas la alternativa casi siempre, 2 personas la alternativa indiferente y 2 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

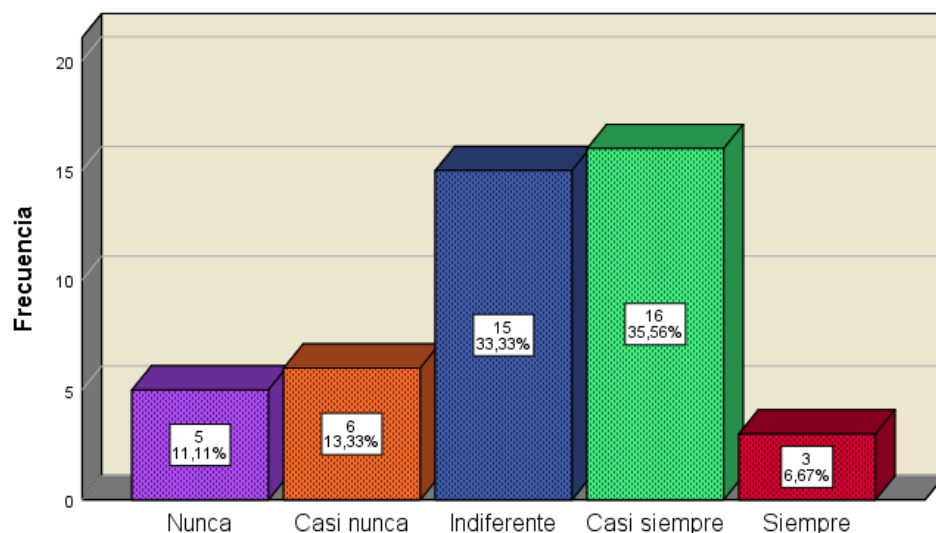
**Pregunta 12: ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten motivados?**

*Tabla 47*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten motivados?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	11,1	11,1
	Casi nunca	6	13,3	24,4
	Indiferente	15	33,3	57,8
	Casi siempre	16	35,6	93,3
	Siempre	3	6,7	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 83. Gráfico de barras sobre la pregunta 42: ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten motivados? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 47 y figura 83, se presentan las respuestas de la pregunta 42. Como se evidencia 3 personas indicaron la alternativa siempre, 16 personas la alternativa casi siempre, 15 personas la alternativa indiferente, 6 personas la alternativa casi nunca y 5 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

**Pregunta 13: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen estabilidad laboral?**

Tabla 48

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen estabilidad laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,4	4,4
	Casi nunca	5	11,1	15,6
	Indiferente	5	11,1	26,7
	Casi siempre	21	46,7	73,3
	Siempre	12	26,7	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

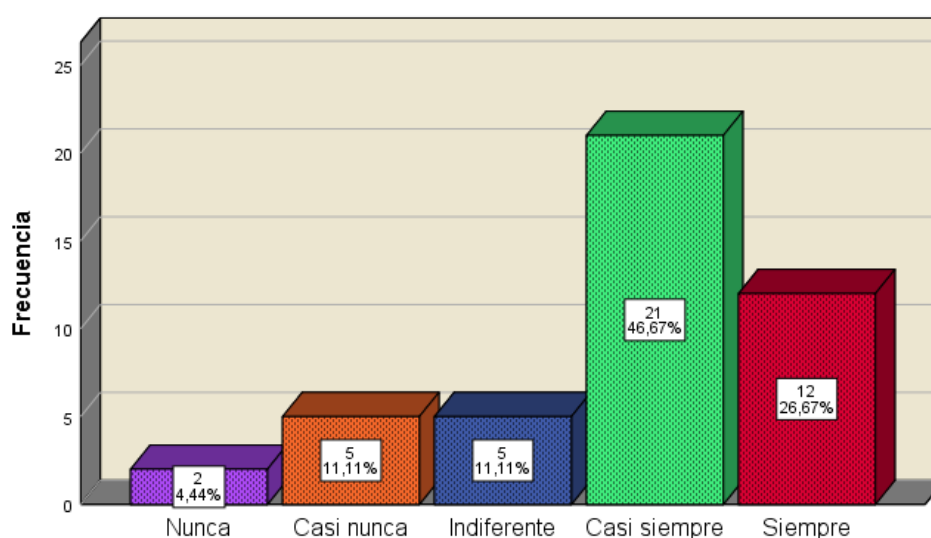


Figura 84. Gráfico de barras sobre la pregunta 43: ¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen estabilidad laboral? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 48 y figura 84, se presentan las respuestas de la pregunta 43. Como se evidencia 12 personas indicaron la alternativa siempre, 21 personas la alternativa casi siempre, 5 personas la alternativa indiferente, 5 personas la alternativa casi nunca y 2 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

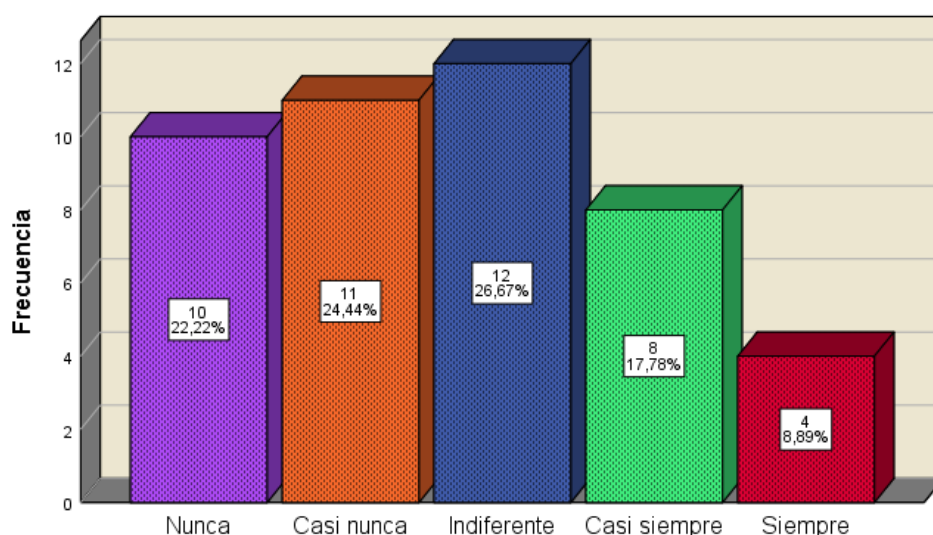
**Pregunta 14: ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben reconocimientos?**

*Tabla 49*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben reconocimientos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	22,2	22,2
	Casi nunca	11	24,4	46,7
	Indiferente	12	26,7	73,3
	Casi siempre	8	17,8	91,1
	Siempre	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 85. Gráfico de barras sobre la pregunta 44: ¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben reconocimientos? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 49 y figura 85, se presentan las respuestas de la pregunta 44. Como se evidencia 4 personas indicaron la alternativa siempre, 8 personas la alternativa casi siempre, 12 personas la alternativa indiferente, 11 personas la alternativa casi nunca y 10 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue indiferente.

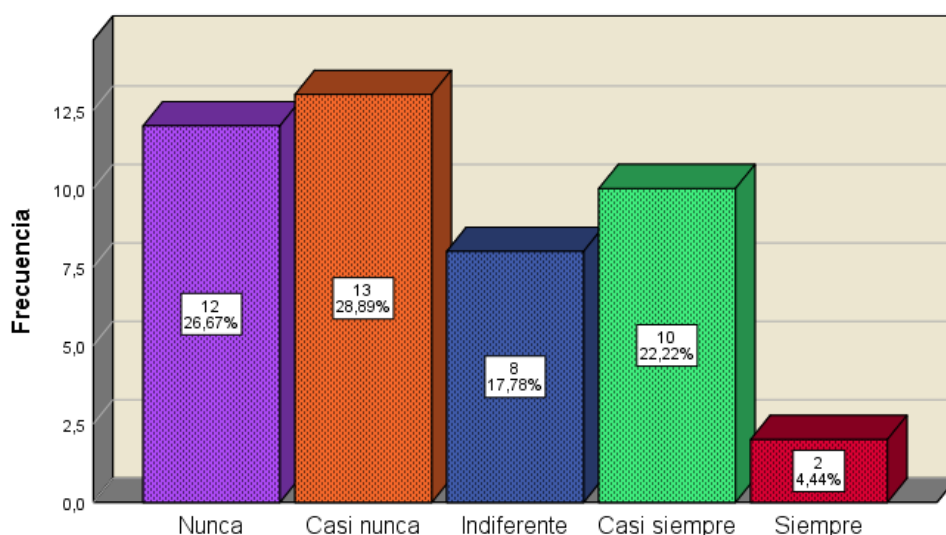
**Pregunta 15: ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten satisfechos con su sueldo?**

*Tabla 50*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten satisfechos con su sueldo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	26,7	26,7
	Casi nunca	13	28,9	55,6
	Indiferente	8	17,8	73,3
	Casi siempre	10	22,2	95,6
	Siempre	2	4,4	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 86. Gráfico de barras sobre la pregunta 45: ¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten satisfechos con su sueldo? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 50 y figura 86, se presentan las respuestas de la pregunta 45. Como se evidencia 2 personas indicaron la alternativa siempre, 10 personas la alternativa casi siempre, 8 personas la alternativa indiferente, 13 personas la alternativa casi nunca y 12 personas la alternativa nunca. La respuesta predominante fue casi nunca.

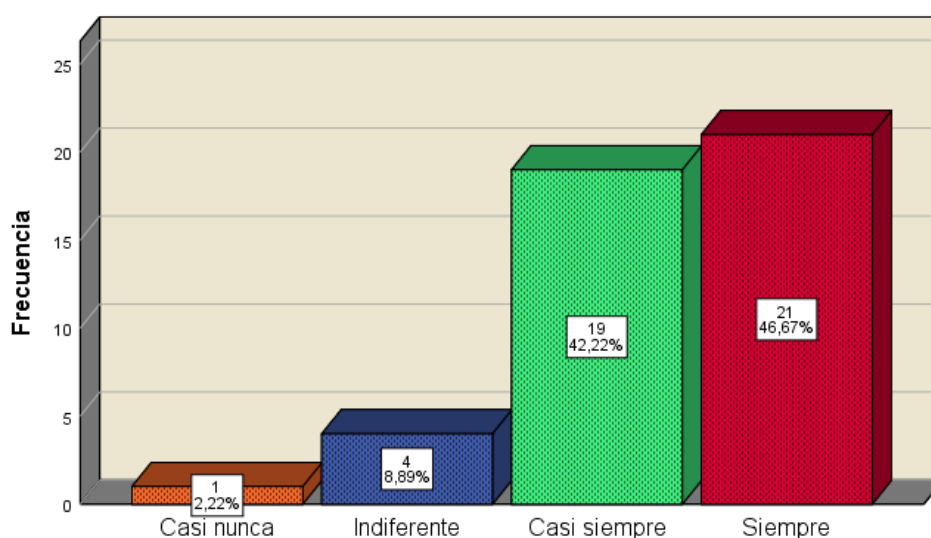
**Pregunta 16: ¿En la institución donde laboras los trabajadores ejecutan sus tareas?**

*Tabla 51*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores ejecutan sus tareas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,2	2,2
	Indiferente	4	8,9	11,1
	Casi siempre	19	42,2	53,3
	Siempre	21	46,7	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 87. Gráfico de barras sobre la pregunta 46: ¿En la institución donde laboras los trabajadores ejecutan sus tareas? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 51 y figura 87, se presentan las respuestas de la pregunta 46. Como se evidencia 21 personas indicaron la alternativa siempre, 19 personas la alternativa casi siempre, 4 personas la alternativa indiferente y 1 persona la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue siempre.



**Pregunta 17: ¿En la institución donde laboras los trabajadores logran resultados efectivos?**

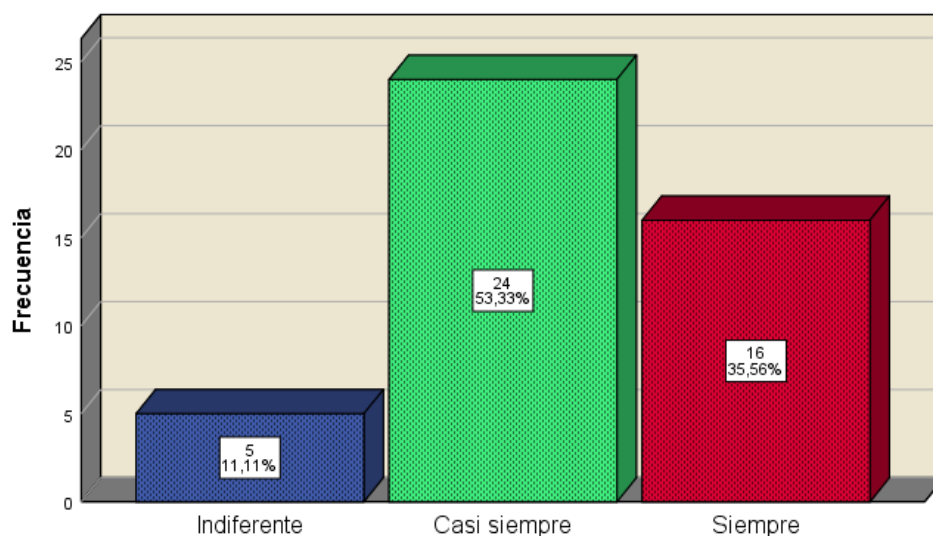
Tabla 52

Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores logran resultados efectivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	5	11,1	11,1
	Casi siempre	24	53,3	64,4
	Siempre	16	35,6	100,0
	Total	45	100,0	

Fuente: Elaboración propia – SPSS

Figura 88. Gráfico de barras sobre la pregunta 47: ¿En la institución donde laboras los trabajadores



logran resultados efectivos? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25

En la tabla 52 y figura 88, se presentan las respuestas de la pregunta 47. Como se evidencia 16 personas indicaron la alternativa siempre, 24 personas la alternativa casi siempre y 5 personas la alternativa indiferente. La respuesta predominante fue casi siempre.

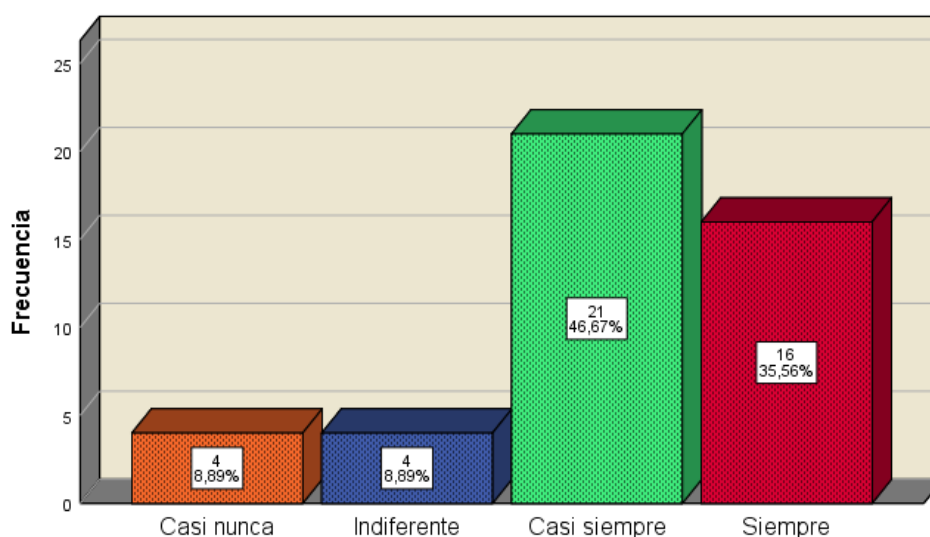
**Pregunta 18: ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen uso eficiente de los recursos?**

*Tabla 53*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen uso eficiente de los recursos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	8,9	8,9
	Indiferente	4	8,9	17,8
	Casi siempre	21	46,7	64,4
	Siempre	16	35,6	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 89. Gráfico de barras sobre la pregunta 48: ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen uso eficiente de los recursos? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 53 y figura 89, se presentan las respuestas de la pregunta 48. Como se evidencia 16 personas indicaron la alternativa siempre, 21 personas la alternativa casi siempre, 4 personas la alternativa indiferente y 4 personas la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

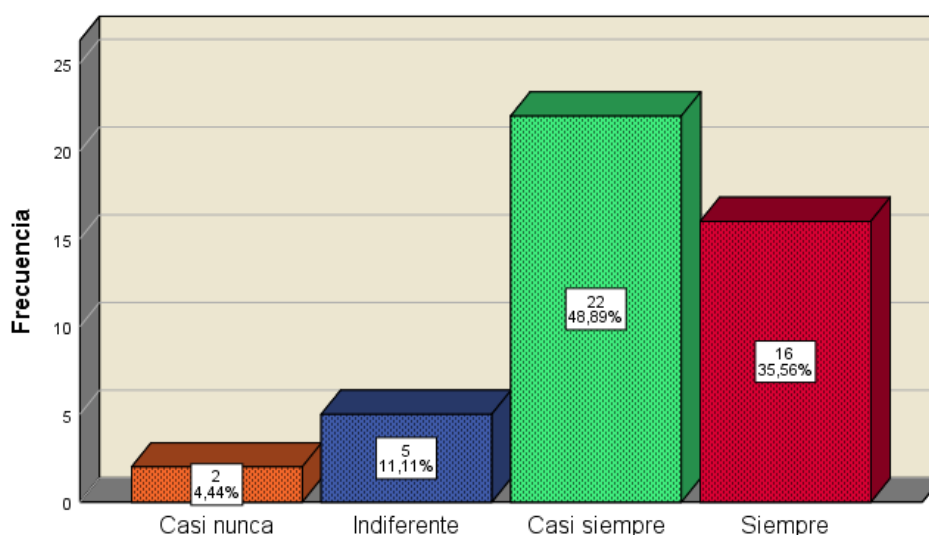
**Pregunta 19: ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen seguimiento de sus procesos?**

*Tabla 54*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen seguimiento de sus procesos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	4,4	4,4
	Indiferente	5	11,1	15,6
	Casi siempre	22	48,9	64,4
	Siempre	16	35,6	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 90. Gráfico de barras sobre la pregunta 49: ¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen seguimiento de sus procesos? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 54 y figura 90, se presentan las respuestas de la pregunta 49. Como se evidencia 16 personas indicaron la alternativa siempre, 22 personas la alternativa casi siempre, 5 personas la alternativa indiferente y 2 personas la alternativa casi nunca. La respuesta predominante fue casi siempre.

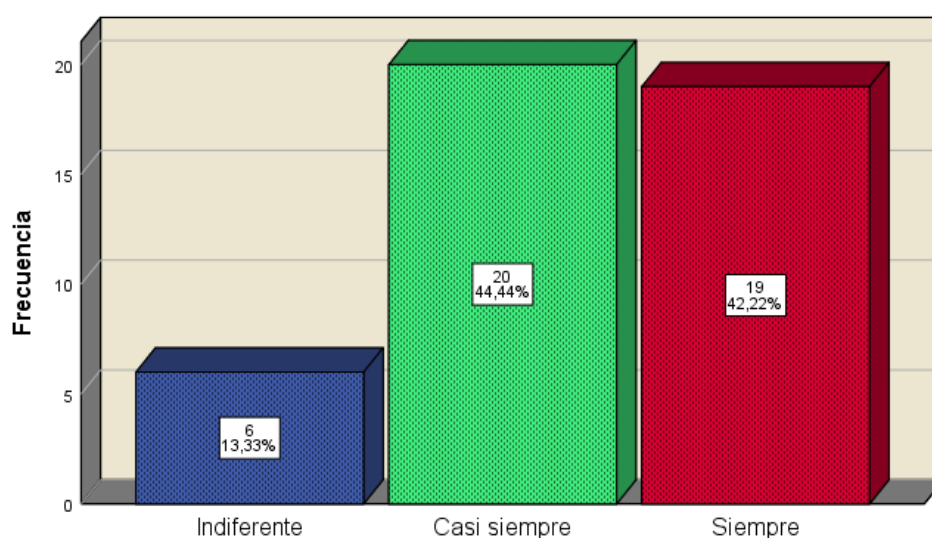
**Pregunta 20: ¿En la institución donde laboras los trabajadores brindan calidad de servicio a las personas?**

*Tabla 55*

*Distribución de frecuencias sobre la pregunta: ¿En la institución donde laboras los trabajadores brindan calidad de servicio a las personas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	6	13,3	13,3
	Casi siempre	20	44,4	57,8
	Siempre	19	42,2	100,0
	Total	45	100,0	

*Fuente: Elaboración propia – SPSS*



*Figura 91. Gráfico de barras sobre la pregunta 50: ¿En la institución donde laboras los trabajadores brindan calidad de servicio a las personas? Fuente: Elaboración propia – SPSS 25*

En la tabla 55 y figura 91, se presentan las respuestas de la pregunta 50. Como se evidencia 19 personas indicaron la alternativa siempre, 20 personas la alternativa casi siempre y 6 personas la alternativa indiferente. La respuesta predominante fue casi siempre.

## 4.2. Comprobación de hipótesis

Antes de comprobar las hipótesis se realizó la prueba de normalidad de datos para decidir la prueba estadística a utilizar para las inferencias.

Se planteó las hipótesis:

$H_1$ : Los datos recogidos provienen de una población con distribución diferente a lo normal.

$H_0$ : Los datos recogidos provienen de una población con distribución normal.

El nivel de significancia elegido para comprobar la normalidad de los datos de la población fue de 0.05

Tabla 56

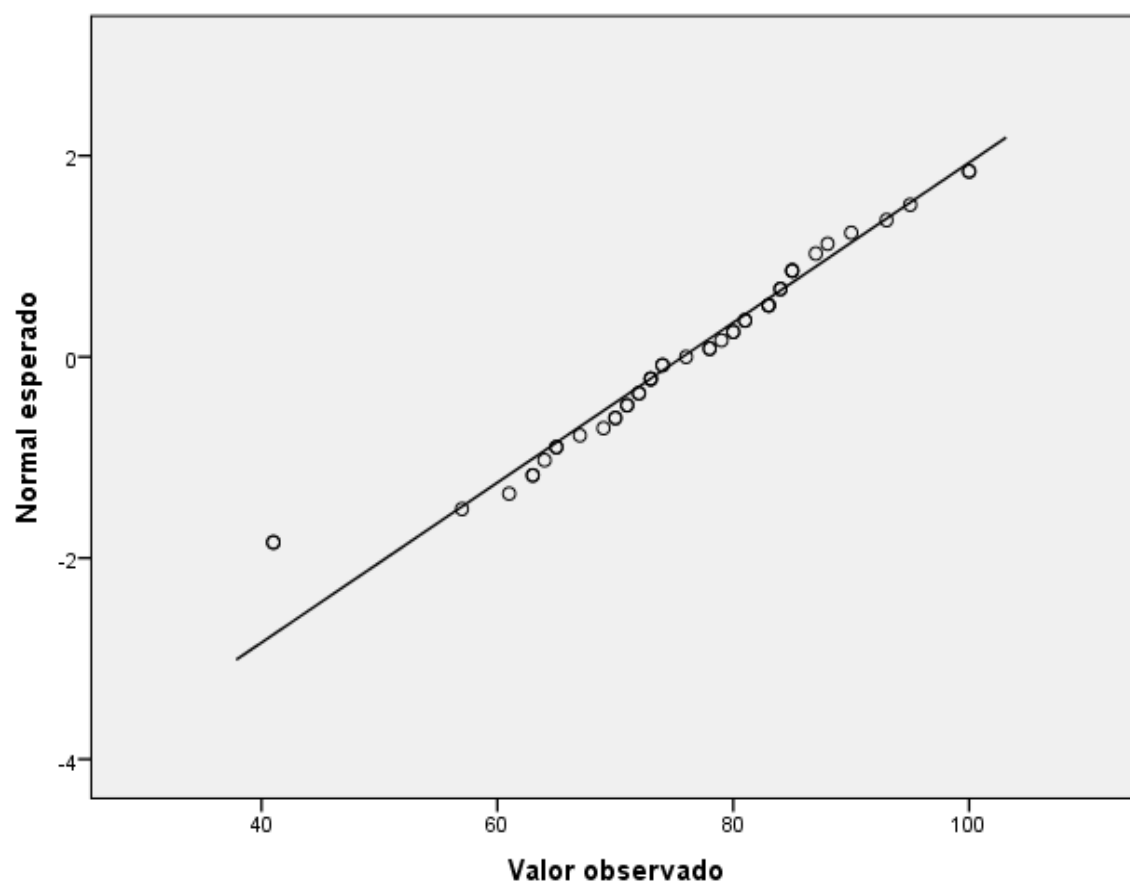
	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	,080	45	,200*	,960	45	,119
Tipos de liderazgo	,075	45	,200*	,979	45	,595

Fuente: elaboración propia –SPSS 25.

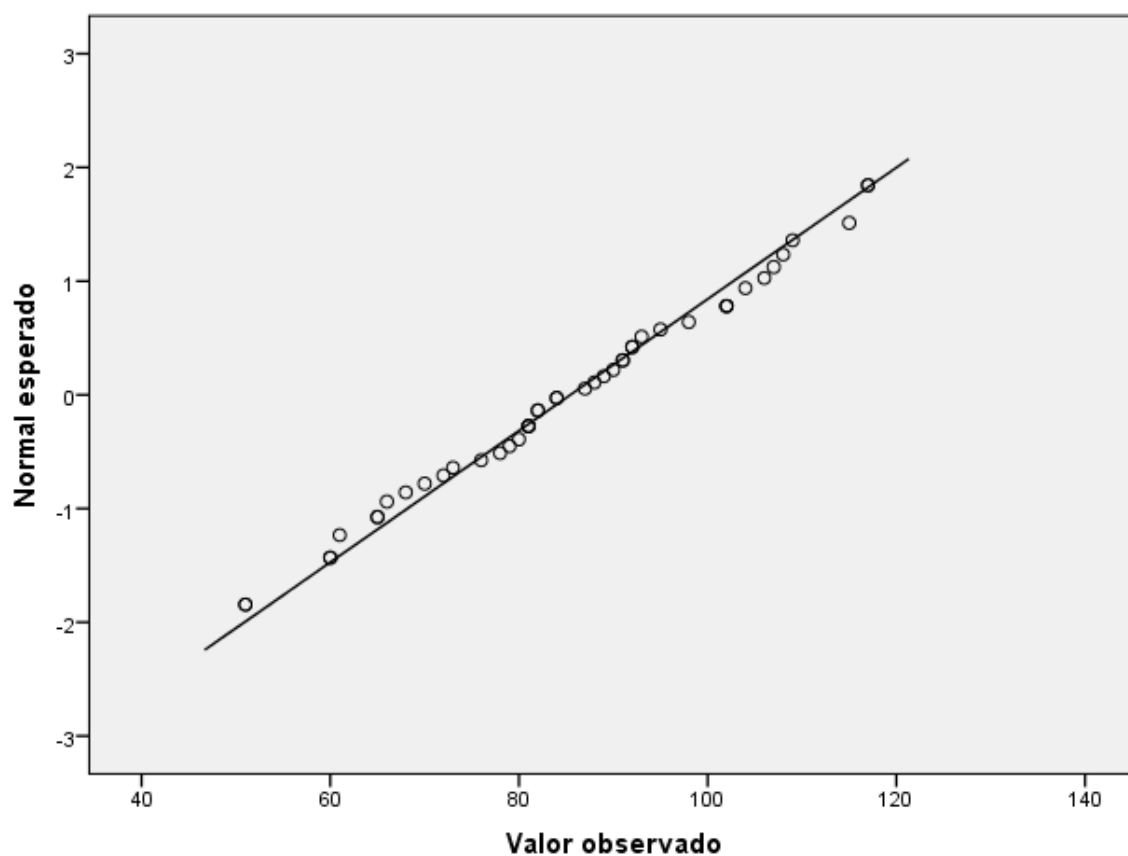
Tomando en cuenta que la población es de 45 colaboradores, entonces se eligió a Kolmogorov – Smirnov para verificar la normalidad de los datos de la población.

El P valor en ambos casos es 0.200, el cual es  $>$  a 0.05 establecido como significancia para la prueba de normalidad; por lo tanto se acepta la  $H_0$ .

**Conclusión:** Los datos en ambas variables muestran una distribución normal, por lo tanto se aplicó un prueba paramétrica, en este caso la Prueba de Correlación de Pearson. Se ratifica en las siguientes figuras:



*Figura 91.* Distribución de los datos en la variable desempeño laboral.



*Figura 92:* Distribución de los datos en la variable tipos de liderazgo.

Se procedió a comprobar las hipótesis de la investigación.

Se trabajó con prueba de correlación de Pearson, tomando en cuenta los siguientes valores para su decisión:

*Tabla 57: Tabla para la interpretación de la correlación positiva y negativa*

ESCALA	CATEGORÍA	
$r = 1$	Correlación perfecta	<b>CORRELACIÓN POSITIVA</b>
$0,81 \leq r \leq 0,99$	Correlación muy alta	
$0,61 \leq r \leq 0,80$	Correlación alta	
$0,41 \leq r \leq 0,60$	Correlación moderada	
$0,21 \leq r \leq 0,40$	Correlación baja	
$0,01 \leq r \leq 0,20$	Correlación muy baja	
$r = 0$	No hay correlación	
ESCALA	CATEGORÍA	
$r = 0$	Correlación perfecta	<b>CORRELACIÓN NEGATIVA</b>
$-0,01 \leq r \leq -0,20$	Correlación muy alta	
$-0,21 \leq r \leq -0,40$	Correlación alta	
$-0,41 \leq r \leq -0,60$	Correlación moderada	
$-0,61 \leq r \leq -0,80$	Correlación baja	
$-0,81 \leq r \leq -0,99$	Correlación muy baja	
$r = -1$	No hay correlación	

*Fuente:* Valderrama (2018). Elaboración propia



### Comprobación de hipótesis general

$H_1$ : El tipo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima – 2019.

$H_0$ : El tipo de liderazgo no influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima – 2019.

Se eligió la significancia, la cual fue de 0.05; y un nivel de confianza de 95%.

Se aplicó la prueba del Coeficiente de Pearson, la cual muestra los siguientes resultados:

**Tabla 58:**  
*Correlaciones entre Tipos de Liderazgo y desempeño laboral.*

		Tipos de liderazgo	Desempeño laboral
Tipos de liderazgo	Correlación de Pearson	1	,632
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,632	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

Fuente: elaboración propia – SPSS 25.

Como muestra la tabla 58, el P valor es 0.000, el cual es  $<$  al 0.05 de significancia establecido para la investigación presente; por lo tanto, se decide rechazar la  $H_0$ .

**Conclusión:** Hay evidencia estadística para afirmar que el tipo de liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019. Asimismo, se pone énfasis en que la influencia o dependencia es positiva de nivel moderado alto, basada en el coeficiente de Pearson 0.632.

### Comprobación de hipótesis específica 01.-

$H_1$ : El tipo de liderazgo carismático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima – 2019.

$H_0$ : El tipo de liderazgo carismático no influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima – 2019.

Se eligió la significancia, la cual fue de 0.05; y un nivel de confianza de 95%.

Se aplicó la prueba del Coeficiente de Pearson, la cual muestra los siguientes resultados:

**Tabla 59:**

*Correlaciones entre el tipo de liderazgo carismático y el desempeño laboral.*

		Desempeño laboral	Liderazgo carismático
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,521
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Liderazgo carismático	Correlación de Pearson	,521	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

*Fuente:* elaboración propia – SPSS 25.

Como muestra la tabla 59, el P valor es 0.000, el cual es  $<$  al 0.05 de significancia establecido para la investigación presente; por lo tanto, se decide rechazar la  $H_0$ .

**Conclusión:** Hay evidencia estadística para afirmar que el tipo de liderazgo carismático influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima - 2019. Asimismo, se pone énfasis en que la influencia o dependencia es positiva de nivel moderado, basada en el coeficiente de Pearson 0.521.

## Comprobación de hipótesis específica 02.-

$H_1$ : El tipo de liderazgo transformacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima – 2019.

$H_0$ : El tipo de liderazgo transformacional no influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima – 2019.

Se eligió la significancia, la cual fue de 0.05; y un nivel de confianza de 95%.

Se aplicó la prueba del Coeficiente de Pearson, la cual muestra los siguientes resultados:

**Tabla 60:**

*Correlaciones entre el tipo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral.*

		Desempeño laboral	Liderazgo transformacional
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,516
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	,516	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

*Fuente:* elaboración propia – SPSS 25.

Como muestra la tabla 60, el P valor es 0.000, el cual es  $<$  al 0.05 de significancia establecido para la investigación presente; por lo tanto, se decide rechazar la  $H_0$ .

**Conclusión:** Hay evidencia estadística para afirmar que el tipo de liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019. Asimismo, se pone énfasis en que la influencia o dependencia es positiva de nivel moderado, basada en el coeficiente de Pearson 0.516.

### Comprobación de hipótesis específica 03.-

$H_1$ : El tipo de liderazgo transaccional influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.

$H_0$ : El tipo de liderazgo transaccional no influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.

Se eligió la significancia, la cual fue de 0.05; y un nivel de confianza de 95%.

Se aplicó la prueba del Coeficiente de Pearson, la cual muestra los siguientes resultados:

**Tabla 61:**

*Correlaciones entre el tipo de liderazgo transaccional y el desempeño laboral.*

		Desempeño laboral	Liderazgo transaccional
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,576
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Liderazgo transaccional	Correlación de Pearson	,576	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

*Fuente:* elaboración propia – SPSS 25.

Como muestra la tabla 61, el P valor es 0.000, el cual es  $<$  al 0.05 de significancia establecido para la investigación presente; por lo tanto, se decide rechazar la  $H_0$ .

**Conclusión:** Hay evidencia estadística para afirmar que el tipo de liderazgo transaccional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019. Asimismo, se pone énfasis en que la influencia o dependencia es positiva de nivel moderado, basada en el coeficiente de Pearson 0.576.

#### Comprobación de hipótesis específica 04.-

$H_1$ : El tipo de liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.

$H_0$ : El tipo de liderazgo autocrático no influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.

Se eligió la significancia, la cual fue de 0.05; y un nivel de confianza de 95%.

Se aplicó la prueba del Coeficiente de Pearson, la cual muestra los siguientes resultados:

**Tabla 62:**

*Correlaciones entre el tipo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral.*

		Desempeño laboral	Liderazgo autocrático
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,149
	Sig. (bilateral)		,328
	N	45	45
Liderazgo autocrático	Correlación de Pearson	,149	1
	Sig. (bilateral)	,328	
	N	45	45

*Fuente:* elaboración propia – SPSS 25.

Como muestra la tabla 62, el P valor es 0.328, el cual es  $>$  al 0.05 de significancia establecido para la investigación presente; por lo tanto, se decide aceptar la  $H_0$ .

**Conclusión:** Hay evidencia estadística para afirmar que el tipo de liderazgo autocrático no influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima - 2019.

### Comprobación de hipótesis específica 05.-

H<sub>1</sub>: El tipo de liderazgo democrático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima – 2019.

H<sub>0</sub>: El tipo de liderazgo democrático no influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima – 2019.

Se eligió la significancia, la cual fue de 0.05; y un nivel de confianza de 95%.

Se aplicó la prueba del Coeficiente de Pearson, la cual muestra los siguientes resultados:

**Tabla 63:**

*Correlaciones entre el tipo de liderazgo democrático y el desempeño laboral.*

		Desempeño laboral	Liderazgo democrático
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,696
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Liderazgo democrático	Correlación de Pearson	,696	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

*Fuente:* elaboración propia – SPSS 25.

Como muestra la tabla 63, el P valor es 0.000, el cual es < al 0.05 de significancia establecido para la investigación presente; por lo tanto, se decide rechazar la H<sub>0</sub>.

**Conclusión:** Hay evidencia estadística para afirmar que el tipo de liderazgo democrático influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019. Asimismo, se pone énfasis en que la influencia o dependencia es positiva de nivel alto, basada en el coeficiente de Pearson 0.696.

### Comprobación de hipótesis específica 06.-

H<sub>1</sub>: El tipo de liderazgo laissez faire influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.

H<sub>0</sub>: El tipo de liderazgo laissez faire no influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019.

Se eligió la significancia, la cual fue de 0.05; y un nivel de confianza de 95%.

Se aplicó la prueba del Coeficiente de Pearson, la cual muestra los siguientes resultados:

**Tabla 64:**

*Correlaciones entre el tipo de liderazgo laissez faire y el desempeño laboral.*

		Desempeño laboral	Liderazgo laissez faire
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,472
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Liderazgo laissez faire	Correlación de Pearson	,472	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

*Fuente:* elaboración propia – SPSS 25.

Como muestra la tabla 64, el P valor es 0.000, el cual es < al 0.05 de significancia establecido para la investigación presente; por lo tanto, se decide rechazar la H<sub>0</sub>.

**Conclusión:** Hay evidencia estadística para afirmar que el tipo de liderazgo laissez influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019. Asimismo, se pone énfasis en que la influencia o dependencia es positiva de nivel moderado bajo, basada en el coeficiente de Pearson 0.472.

### 4.3. Discusión de resultados:

En la presente tesis se ha obtenido un resultado positivo alto en comparación con los demás resultados, el cual demuestra que el primer tipo de liderazgo “**democrático**” tiene una influencia alta sobre el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019, esto se explica cómo menciona Goleman (2013) el líder democrático transmite la sensación de estar realmente interesado en conocer los pensamientos y las preocupaciones de sus empleados. Cuando el líder tiene la visión muy clara, toma en cuenta las ideas y comentarios que puedan surgir de los colaboradores para incluirlas en las estrategias de mejora.

Asimismo, de la experiencia laboral de las tesoreras se puede afirmar que en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019, se observa que las autoridades manejan la escucha activa con los colaboradores administrativos, esto ocurre constantemente en las coordinaciones, reuniones y gestiones necesarias para llevar a cabo sus funciones; es por ello, que los colaboradores se sienten con libertad para expresar sus opiniones y plantear sus ideas, ya sea de mejora de procesos o necesidades de capacitación.

También se afirma que los colaboradores se sienten motivados, porque las autoridades fomentan el trabajo en equipo y la buena comunicación, lo cual se ve reflejado en la productividad y mayor disposición para trabajar; por lo tanto, el índice de rotación es mínimo; esto trae como consecuencia buenos resultados, tanto a favor del colaborador como para la universidad.

Ser imparcial con los colaboradores, ayuda a incrementar la confianza entre sí mismos, cuando el decano de la Facultad de Ciencias Contables comunicó el aumento de sueldo para los ejecutivos, no sólo lo incrementó para unos cuantos, sino solicitó la nivelación salarial para todos ellos.



Cada fin de mes por motivo de cumpleaños de los colaboradores, se organiza una pequeña reunión de camaradería, en la cual tiene como objetivo compartir un momento de alegría con el agasajado, para hacerlo sentir como en casa, pues el trabajo es el segundo hogar de todos los colaboradores ya que se pasa mucho más tiempo en el trabajo que en casa.

En el segundo tipo de liderazgo “**carismático**” se ha obtenido como resultado que la influencia es moderada, como lo hace notar el autor Robbins (2013) este liderazgo es un tipo ideal de autoridad, “La personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático: estos líderes tienden a ser extrovertidos, a confiar en sí mismos y a estar orientados hacia el logro. Consideré a los presidentes Barack Obama y Ronald Reagan; le agraden o no, a menudo se les compara porque ambos poseen las cualidades de líderes carismáticos” (p. 380).

Por consiguiente, estos líderes se caracterizan por incentivar e inspirar a sus seguidores, ya que tienen las cualidades motivadoras para contribuir con las expectativas del desempeño laboral, y así cumplir con la visión a largo plazo de la empresa.

En el tercer tipo de liderazgo “**transformacional**” se ha obtenido como resultado que la influencia es moderada, teniendo en cuenta a Robbins (2013) el liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional, pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio” (p. 382).

Su objetivo es producir cambios sustanciales en la visión, la estrategia y la cultura de las organizaciones, es fundamental que establezca contacto directo con las personas que hacen parte del clima laboral. El líder transformacional no ve sólo empleados; para él, se trata sobre todo de personas sobre las que es necesario operar cambios en el plano personal y, por consiguiente, en el organizacional.

Steve Jobs, en sus primeros años laborando fue un líder autocrático, pero tuvo que caerse para darse cuenta de lo que estaba ocurriendo; de ello aprendió y agradeció lo sucedido, ya que la vida le dio una segunda oportunidad mucho mejor y la supo aprovechar, no solo para él, sino empezó a exaltar lo mejor de sus colaboradores, asimismo, los motivó para alcanzar niveles de excelencia. En una entrevista que realizó a un importante colaborador Steve le dijo: *“He escuchado que tú eres buenísimo; pero todo lo que has hecho hasta ahora es pura basura. Ven a trabajar conmigo y cambiaremos el mundo”*

En el cuarto tipo de liderazgo **“transaccional”** se ha obtenido como resultado que la influencia es moderada, dicho con palabras de Contreras y Barboza (2013) nos refieren que el “liderazgo transaccional está basado en los modelos *tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando* a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico” (p. 183).

Como se observa este tipo de líder se preocupa por obtener resultados, y si no los obtiene opta por los castigos a sus seguidores, esto podría resultar insatisfactorio y desmotivador para algunos seguidores, ya que los obliga a ser más productivos para evitar los castigos. Por otro lado, existen seguidores que reciben reconocimiento por alcanzar las metas, ellos se sienten muy satisfechos con su logro y siguen siendo más productivos.

En el quinto tipo de liderazgo **“laissez faire”** se ha obtenido como resultado que la influencia es moderada baja, desde el punto de vista de Losa (2010), considera que “se abstiene de guiar, abandona al grupo a sus propias inclinaciones y no participa” (p. 290).

Finalmente, en el estilo de liderazgo **“autocrático”**, no hubo influencia en el desempeño laboral, se explica en las palabras de Goleman (2013) argumenta que “este tipo de líder atiende al lema ¡Hazlo porque lo digo yo!, y exige que sus subordinados acaten incondicionalmente sus

órdenes, sin molestarse en explicar las razones y, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas. Son líderes que no suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlo escrupulosamente todo”. (p. 111).

A la vez, es importante resaltar que existen investigaciones que tienen similitud y fueron desarrolladas en Guatemala, Andalucía España y Perú.

De León (2016) en su estudio buscó determinar los tipos de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del Casco Urbano del Municipio de Retalhuleu, Guatemala. El estudio llegó a la conclusión que el liderazgo predominante es el estilo democrático, el cual tiene similitud con los resultados de la presente investigación.

De León (2016) en su investigación, el liderazgo que predomina es el democrático, debido a que los gerentes y líderes de las organizaciones permiten participar a sus colaboradores en la toma de decisiones, acciones que fomentan un excelente desempeño y éxito para la organización.

Hay evidencia para afirmar que existe similitud en la metodología empleada en la presente investigación y la investigación de De León (2016) Por un lado, el estudio es de tipo aplicativo, descriptivo, relacional-explicativo, con diseño no experimental; es decir, no hubo manipulación de datos y sólo se observaron los hechos. Al mismo tiempo De León (2016) aplicó un estudio de tipo descriptivo y con diseño no experimental.

Jiménez y Villanueva (2018) En su estudio “Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar” analizan los diferentes estilos de liderazgo más representados en las organizaciones.

La metodología empleada consistió en realizar entrevistas especializadas de la base de datos Abis Inform y Google académico, también; se llevaron a cabo estudios de casos con

enfoque cualitativo, realizando entrevistas semi-estructuradas y en profundidad realizada a los directivos y responsable del área de Recursos Humanos en dos empresas del Campo de Gibraltar.

Se concluye que en el directivo de la empresa 1 (Omnium Lab) adopta en su organización un estilo de liderazgo democrático, pues considera que el estilo de liderazgo democrático se centra en hacer partícipes a los trabajadores en la toma de decisiones y de empoderarlos con sus funciones, lo cual será favorable y se verá reflejado en su productividad.

El directivo de la empresa 2 (Adhoc Webs) también decanta por un estilo de liderazgo democrático, donde sus empleados tienen voz y voto en la toma de decisiones. Por tanto, el directivo de la empresa 2 afirma que el equipo está conformado por 7 personas, y todos tienen las mismas oportunidades para tomar decisiones, se convocan reuniones semanales para establecer objetivos e ideas de mejora.

Las similitudes que se encuentran con la presente Tesis son en cuanto a los resultados y las conclusiones de ambos estudios, debido a que demostraron que el tipo de liderazgo democrático es el que predomina en los directivos, ambos estudios están de acuerdo que mientras exista liderazgo democrático se lograrán mejores resultados en cuanto al desempeño laboral, además se puede afirmar que los empleados se sienten más comprometidos y motivados si son guiados por un líder democrático.

Trinidad (2017) en su investigación buscó indagar la correlación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de hipermercados Tottus, Trujillo. Se enfocaron en tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y liberal, en comparación con la tesis realizada se enfocó en seis tipos de liderazgo: carismático, transformacional, transaccional, democrático, autoritario y laissez faire; ambas investigaciones fueron de diseño no experimental; se utilizó la recolección de datos para probar la hipótesis; tuvieron una población de 60 personas tomada

por conveniencia y aplicaron la prueba piloto, en cambio nuestra investigación tuvo una población de 45 personas. Asimismo, para evaluar la confiabilidad utilizaron el Alfa de Cronbach al igual que nuestra investigación, obteniendo en ambos casos una alta confiabilidad. Llegando a la conclusión que el estilo predominante de las supervisoras es un estilo transformacional, ya que poseen una influencia idealizada motivacional que inspira en los colaboradores, en cambio en nuestra investigación predominó el liderazgo democrático con un valor ( $p=0,000$ ;  $r=0,696$ ); este resultado se basó en el coeficiente de Pearson.

Ortiz y Repuello (2015) en su investigación “Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria – durante el año 2015, en la ciudad de Huancavelica - Perú, mencionan que establecieron un sistema de liderazgo que les permitió mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. El nivel de investigación fue descriptivo y correlacional, el cual dio como resultado que efectivamente ambas variables tienen relación, la semejanza que se encuentra con la tesis nuestra es que el tipo de liderazgo sí tiene influencia alta en el desempeño laboral.

La investigación de Ortiz y Repuello (2015) aplicó la prueba de coeficiente de correlación de Spearman y nuestra investigación aplicó la prueba de coeficiente de Pearson. En conclusión, uno de los resultados de la investigación de Ortiz y Repuello (2015), es que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria; tal cual nuestros resultados indicaron que el tipo de liderazgo que predomina es el democrático, por ende, tiene mayor influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos.

Además, la influencia entre el líder democrático y el desempeño laboral, han sido corroborados mediante la prueba de coeficiente de Pearson, con una puntuación moderada alta. Por ende, se afirma que efectivamente el líder democrático influye mucho más que otros tipos de líder, en el desempeño laboral de los colaboradores.

## CONCLUSIONES

1. De manera general, se comprueba que el tipo de liderazgo tiene una influencia positiva moderada alta en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019. ( $p=0,0000$ ;  $r=0.632$ ).
2. Existe evidencia estadística la cual demuestra que el liderazgo carismático influye en forma positiva de nivel moderado, en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019. ( $p=0,000$ ;  $r=0.521$ ).
3. Existe evidencia estadística la cual demuestra que el liderazgo transformacional influye en forma positiva de nivel moderado, en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019. ( $p=0,000$ ;  $r=0.516$ ).
4. Existe evidencia estadística la cual demuestra que el liderazgo transaccional influye en forma positiva de nivel moderado, en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019. ( $p=0,000$ ;  $r=0.576$ ).
5. Existe evidencia estadística la cual demuestra que el liderazgo autocrático no influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019. ( $p=0.328>0.05$ ).
6. Existe evidencia estadística en la cual demuestra que el liderazgo democrático influye en forma positiva de nivel alto, en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019. ( $p=0,000$ ;  $r=0.70$ ).

7. Existe evidencia estadística la cual demuestra que el liderazgo laissez faire influye en forma positiva de nivel moderado bajo, en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada de Lima – 2019. ( $p=0,000$ ;  $r=472$ ).

## **RECOMENDACIONES**

- 1.** Si existe un líder carismático en una empresa, este debe ser un ejemplo a seguir y asimismo, debe transmitir a los demás jefes: la empatía, la proactividad, la alegría y su amabilidad.
- 2.** El líder transformacional debe enfocarse con más énfasis en las metas individuales de cada colaborador, debido a que este asume que los colaboradores desean trabajar en equipo hacia el logro del objetivo, cuando en realidad no es así; esto sucede a causa de distintos factores: no tienen las mismas habilidades o la experiencia necesaria.
- 3.** Implementar estrategias de mejora para controlar el desempeño laboral de los colaboradores; ya que los líderes transaccionales se muestran insensibles a las emociones de los colaboradores y trabajan en base a reglas y procedimientos, si los colaboradores realizan un buen trabajo reciben recompensas y premiaciones, caso contrario aplican sanciones y castigos. Asimismo, deberían tomar en cuenta las opiniones y recomendaciones de los colaboradores para mejorar los procesos en la universidad.
- 4.** Se recomienda al líder autocrático llevar cursos de actualización, sobre cómo empoderar a su personal, cómo manejar la escucha activa, cómo emplear la comunicación eficaz, cómo involucrarse e involucrar a todo el personal en los diversos procesos; esto debido a que algunos jefes siguen manteniendo una mentalidad del siglo XX y olvidan que lo más importante es retener al talento a largo plazo en las empresas y universidades.
- 5.** Para mantener el liderazgo democrático con una influencia alta en el desempeño de los colaboradores, el líder debe continuar inspirando, reconociendo, escuchando y motivando a los mismos.



6. Se recomienda capacitar al líder laissez faire, para que aprenda a comprometerse con el planeamiento estratégico de Facultad de Ciencias Contables de una universidad privada; y así mejorará el desempeño laboral de los colaboradores.
7. Los resultados obtenidos en la presente investigación ayudará a la universidad en estudio y empresas tomen como referencia la investigación y puedan aplicar los instrumentos empleados en esta investigación, para identificar el tipo de liderazgo que predomina en las instituciones se podrán tomar mejores decisiones en cuanto a los planes estratégicos y se podrá lograr un mejor desempeño laboral de sus colaboradores, lo cual será beneficioso tanto para la empresa como para los colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias - Evaluación de 360°*. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Granica.
- Badford, L. y Lippitt, R. (2005). *Building a democratic work group. Management and Philosophy*.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional - la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. y Chiavenato, I. (2014). *Administración general*. Sao Paulo: Lozada.
- Cohen, W. A. (1990). *The Art of the leader*. Prentice Hall.
- D'Alessio, I. (2004). *Administración y dirección de la producción*. México: Pearson.
- Fernández C., Hernández, R. y Baptista L. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Fernández, E., Avella, L., y Fernández, M. (2003). *Estrategia de producción*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional - Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Galindo, y Ríos, V. (2015). *Productividad en serie de Estudios Económicos*. México: México ¿Cómo vamos?
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional - Gestión de personas y organizaciones*. México D. F.: Cengage Learning.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional*. España: Ediciones B., S. A. . Obtenido de Liderazgo el poder de la inteligencia emocional .
- Guardia de Viggiano, N. (2009). *Lenguaje y comunicación. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana*. CECC/SICA.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2014) Metodología de la investigación. México: México: Mc Graw Hill
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lewin, Kurt. Field theory in social science. 1951.
- Maxwell, J. (2000). Las 21 cualidades indispensables de un líder. EE. UU.: Caribe- Betania
- Mejía, C. A. (s.f.). *Indicadores de efectividad y eficacia*. Obtenido de Indicadores de efectividad y eficacia:  
<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- Michael, E., Handfield-Jones, H. y Alexlrod, B. (2003). *La guerra por el talento*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Oliveira , R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores, S.A.
- Pereda, S. (2000). Psicología del Trabajo y Gestión del Conocimiento.
- Pérez, A., Pacsi, A., Estrada, W. y Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista Universidad Peruana Unión*, 6.
- Prokopenko, J. (1989). *LA GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Reina, D., Reina, M. y Hudnut, D. (2018). *¿Por qué la confianza es clave para el éxito de equipo?* Center For Creative Leadership.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración Décima edición*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional - Decimotercera edición*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Madrid (España): Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional Decimoquinta edición*. México: Pearson.
- Toro, F. (2002) Desempeño y Productividad. Medellín. Cincel
- Valderrama, S. (2018) Pasos para elaborar proyectos de investigación científica, Lima: Editorial San Marcos

Wright, y Davis. (2003). Psicología científica. *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*.

## **LIBROS ELECTRÓNICOS**

Carro P., Roberto y Gonzáles G., Daniel. (s.f.). *Productividad y competitividad*. Consulta el 12 de julio de 2019.

[http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)

Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Obtenido de *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Consulta el 18 de junio de 2019.

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)

Vara, A. (2012) Desde la idea hasta la sustentación: siete pasos para una tesis exitosa. Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad San Martín de Porres

## **TESIS**

Cerna, K. (2015). *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales*. Obtenido de *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales*. Consultado el 25 de mayo de 2019.

<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10957/Cerna%20Rodr%C3%ADguez%2c%20Katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Contreras, D. (2012). *Contreras-Damaris*. Obtenido de *Contreras-Damaris*. Consultado el 23 de mayo de 2019.

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Contreras-Damaris.pdf>

De León, C. (2016). *Tipos de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del Casco Urbano del Municipio de Retalhuleu*. Obtenido de *Tipos de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del Casco Urbano del Municipio de Retalhuleu*. Consultado el 20 de setiembre de 2019.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/De%20Leon-Cesar.pdf>  
[consultado en febrero](#)

Donayre, J., Portocarrero, J., y Vidal, D. (2018). *Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la Empresa Kopelco*. Obtenido de *Liderazgo organizacional y su influencia en el*

desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la Empresa Kopelco. Consultado el 24 de mayo de 2019.

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/320> consultado en mayo

De La Hoz, D. (2015). *Liderazgo del director y el desempeño laboral del docente en las Instituciones Educativas*. Obtenido de Liderazgo del director y el desempeño laboral del docente en las Instituciones Educativas. Consultado el 28 de mayo de 2019.

[http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2016-04-26T08:14:14Z-6705/Publico/de\\_la\\_hoz\\_dairo\\_enrique.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2016-04-26T08:14:14Z-6705/Publico/de_la_hoz_dairo_enrique.pdf) consultado en julio

Macahuachi, P. y Gonzales, K. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora De La Esperanza de Distrito de Tambopata*. Obtenido de Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora De La Esperanza de Distrito de Tambopata. Consultado el 26 de julio de 2019.

<http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/UNAMAD/228>

Ortiz, L. y Repuello, J.(2015). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015*. Obtenido de Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015. Consultado el 26 de setiembre de 2019.

[file:///D:/Users/alopezs/Downloads/TP-UNH-ADMIN.0108%20\(2\).pdf](file:///D:/Users/alopezs/Downloads/TP-UNH-ADMIN.0108%20(2).pdf)

Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción*. Obtenido de La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción. Consultado el 26 de mayo de 2019.

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%c3%blarreta-La%20influencia.pdf>

Trinidad, J. (2017). *Estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. .* Obtenido de Estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. : [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11524/sanchez\\_dj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11524/sanchez_dj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ARTÍCULOS DE REVISTA

- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las Organizaciones Educativas. *Revista Horizonte de la Ciencia* 4, 1.
- Clarke, S. (2013). Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedents of Safety Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86.
- Contreras, F. y Barboza, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 27.
- Data - Instituto de Investigación FII - UNMSM N° 6. La Norma Cubana 3000:2007. Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18), 183–195. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129817785&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Leithwood, K. (2015, abril). *Guía EAE Business School, Retos para ser directivo*. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/>
- Losa, S. M. (2010). Líderes. *Revista Española de Pedagogía*, 20, 7. Obtenido de <https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/23762812?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=tipos&searchText=de&searchText=liderazgo&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FsearchType%3DfacetSearch%26amp%3Bsd%3D%26amp%3Bed%3D%26amp%3BQuery%3Dtip>

## PÁGINAS WEBS

- Bertrand, R. (26 de setiembre de 2016). *Empresas & Management*. Obtenido de Empresas & Management. Consulta: 18 de mayo de 2019.  
<https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/empresas/1003517-330/los-5-tipos-de-liderazgo-en-las-empresas>
- Fischman, D. (7 de diciembre de 2016). *Dirección de empresas*. Obtenido de Dirección de empresas Consulta: 14 de junio de 2019.  
<http://www.escuelamanagement.eu/direccion-de-empresas/tipos-de-lider-segun-fischman-en-cual-encajas>
- Herrera Gómez, J. (s.f.). *Diccionario empresarial wolterskluwer*. Obtenido de Diccionario empresarial wolterskluwer. Consulta 25 de mayo de 2019.  
<http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4s>

[IAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTU3NztbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE](IAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTU3NztbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE)

ISO 9000:2015. (s.f.). Obtenido de ISO 9000:2015. Consulta 25 de mayo de 2019.

<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.7.11>

Locke, E. A., & Latham, G. P. *A theory of goal setting and task performance* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1990a.

López, J. (13 de Diciembre de 2012). *Rizomática*. Obtenido de Rizomática. Consulta 01 de junio de 2019.

<http://www.rizomatica.net/aclarando-conceptos-productividad-competitividad/>

López, M., y Fuentes, E. (2019). *Competenciasdelsiglo21*. Obtenido de Competenciasdelsiglo21. Consulta 02 de junio de 2019.

<https://competenciasdelsiglo21.com/sobre-nosotros/>

Marroquín, A. (2004). *La Formación por competencias laborales*. Obtenido de La Formación por competencias laborales. Consulta 05 de junio de 2019.

<http://www.caplab.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20la%20borales.pdf>

Mejía, C. A. (s.f.). *Indicadores de efectividad y eficacia*. Obtenido de Indicadores de efectividad y eficacia. Consulta 08 de junio de 2019.

<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>

Métodos de evaluación de desempeño de 901, 180, 270 y 360 grados. Consultado el 10 de junio de 2019. Obtenido de

<https://docplayer.es/73007821-Metodos-de-evaluacion-de-desempeno-de-90-180-270-y-360-grados.html>

Motowidlo. (2003). *Liderazgo y comunicación*. Obtenido de Liderazgo y comunicación. Consulta el 16 de mayo de 2019.

<http://liderazgoycomunicacion23.blogspot.com/2017/09/que-es-el-rendimiento-laboral.html>

"productividad" en *Significados.com*. (7 de enero de 2019). Consulta 12 de mayo de 2019. Obtenido de Significados.com.

<https://www.significados.com/productividad/>

Real Academia Española. (2019). Obtenido de Real Academia Española. Consulta el 16 de mayo de 2019.

<https://dle.rae.es/?id=EOjKmrI>

Sarries, Estela. (Octubre de 2013). *Influencia y persuasión*. Consultado el 19 de mayo de 2019.

<https://www.sefh.es/sefhpublicaciones/documentos/58-congreso/multiusos9-23-EstelaSarries.pdf>

Valora, C. (s.f.). *Competencias laborales*. Consultado el 25 de mayo de 2019.

<https://www.chilevalora.cl/competencias-laborales/>



## APÉNDICES

### APÉNDICE N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
El tipo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos en la Facultad de Ciencias Contables de una Universidad Privada de Lima - 2019					
Problema general y problemas específicos	Objetivo general y objetivos específicos	Hipótesis general y hipótesis específicas	Variables	Metodología de la investigación	Población y muestra
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables generales	Tipo y nivel	Población
¿De qué manera los diversos tipos de liderazgo influyen en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019?	Determinar cómo los diversos tipos de liderazgo influyen en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	Los diversos tipos de liderazgo influyen en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	I: tipo de liderazgo (cualitativa)		Universo poblacional: 45 trabajadores administrativos
			D: desempeño laboral		
			(cualitativa)		
Problema específico 1	Objetivo específico 1	Hipótesis específica 1	Variable específica 1	Método y diseño	Tamaño de la muestra
¿De qué manera el tipo de liderazgo carismático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019?	Determinar el tipo de liderazgo carismático y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	El tipo de liderazgo carismático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	I: liderazgo carismático (cualitativa)		Muestra: 45 trabajadores
			D: desempeño laboral		Nivel de confianza: 95%
			(cualitativa)		Margen de error: 5%
Problema específico 2	Objetivo específico 2	Hipótesis específica 2	Variable específica 2	Técnica de recolección de datos	
¿De qué manera el tipo de liderazgo transformacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019?	Determinar el tipo de liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima -2019	El tipo de liderazgo transformacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	I: liderazgo transformacional (cualitativa)	Encuesta	
			D: desempeño laboral		
			(cualitativa)		

<b>Problema específico 3</b>	<b>Objetivo específico 3</b>	<b>Hipótesis específica 3</b>	<b>Variable específica 3</b>		
¿De qué manera el tipo de liderazgo transaccional influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019?	Determinar el tipo de liderazgo transaccional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	El tipo de liderazgo transaccional influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	I: liderazgo transaccional (cualitativa)		
			D: desempeño laboral		
			(cualitativa)		
<b>Problema específico 4</b>	<b>Objetivo específico 4</b>	<b>Hipótesis específica 4</b>	<b>Variable específica 4</b>		
¿De qué manera el tipo de liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019?	Determinar el tipo de liderazgo autocrático y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	El tipo de liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	I: liderazgo autocrático (cualitativa)		
			D: desempeño laboral		
			(cualitativa)		
<b>Problema específico 5</b>	<b>Objetivo específico 5</b>	<b>Hipótesis específica 5</b>	<b>Variable específica 5</b>		
¿De qué manera el tipo de liderazgo democrático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019?	Determinar el tipo de liderazgo democrático y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	El tipo de liderazgo democrático influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	I: liderazgo democrático (cualitativa)	<b>Instrumento de recolección de datos</b>	
			D: desempeño laboral (cualitativa)		
				Cuestionario	
<b>Problema específico 6</b>	<b>Objetivo específico 6</b>	<b>Hipótesis específica 6</b>	<b>Variable específica 6</b>		
¿De qué manera el tipo de liderazgo laissez faire influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019?	Determinar el tipo de liderazgo laissez faire y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	El tipo de liderazgo laissez faire influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Contables en una universidad privada de Lima - 2019	I: liderazgo laissez faire (cualitativa)		
			D: desempeño laboral (cualitativa)		

## Apéndice 02. Ejemplares de cuestionarios



### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

#### Cuestionario de la variable independiente “tipo de liderazgo”

El presente instrumento pretende contribuir con el desarrollo de una universidad privada, para ello se ha establecido un estudio del tipo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos. Te agradecemos por tomarte unos minutos para responder sinceramente nuestra encuesta.

#### Datos personales:

##### Área administrativa:

Mesa de partes	Atención a docentes	Secretaría académica	Dirección de estudios	Decanato	Grados y títulos	Otros

##### Sexo:

Masculino	Femenino

#### Indicaciones:

Lea cuidadosamente las preguntas y marque con una aspa (X) la alternativa que crea conveniente, la presente encuesta es de carácter estrictamente confidencial, de la veracidad de su respuesta depende el éxito de nuestra investigación.

Utilice la siguiente leyenda:

Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

N°	LIDERAZGO CARISMÁTICO	RESPUESTAS				
		5	4	3	2	1
1	¿En la institución donde laboras las autoridades son personas auténticas?					
2	¿En la institución donde laboras las autoridades son personas agradables?					
3	¿En la institución donde laboras las autoridades tienen visión para el planeamiento estratégico?					
4	¿En la institución donde laboras las autoridades tienen fluidez de palabra?					
5	¿En la institución donde laboras las autoridades tienen capacidad intuitiva para resolver problemas?					

N°	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	RESPUESTAS				
		5	4	3	2	1
6	¿En la institución donde laboras las autoridades son personas empáticas?					
7	¿En la institución donde laboras las autoridades manejan la escucha activa?					
8	¿En la institución donde laboras las autoridades saben impulsar a su equipo?					
9	¿En la institución donde laboras las autoridades son personas innovadoras?					
10	¿En la institución donde laboras las autoridades motivan a sus colaboradores?					

N°	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	RESPUESTAS				
		5	4	3	2	1
11	¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos correctivos?					
12	¿En la institución donde laboras las autoridades aplican comportamientos constructivos?					
13	¿En la institución donde laboras las autoridades saben planificar sus actividades?					
14	¿En la institución donde laboras las autoridades monitorean las tareas?					
15	¿En la institución donde laboras las autoridades utilizan una comunicación efectiva?					

N°	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	RESPUESTAS				
		5	4	3	2	1
16	¿En la institución donde laboras las autoridades toman decisiones por el grupo?					
17	¿En la institución donde laboras las autoridades valoran las opiniones de su equipo?					
18	¿En la institución donde laboras las autoridades son personas controladoras?					
19	¿En la institución donde laboras las autoridades tienen el poder absoluto para decidir?					
20	¿En la institución donde laboras las autoridades son personas dominantes?					

N°	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	RESPUESTAS				
		5	4	3	2	1
21	¿En la institución donde laboras las autoridades son personas participativas?					
22	¿En la institución donde laboras las autoridades descentralizan las funciones de acuerdo a las actividades?					
23	¿En la institución donde laboras las autoridades saben empoderar a sus colaboradores?					
24	¿En la institución donde laboras las autoridades capacitan a sus colaboradores?					
25	¿En la institución donde laboras las autoridades fomentan que sus colaboradores trabajen en equipo?					

N°	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	RESPUESTAS				
		5	4	3	2	1
26	¿En la institución donde laboras las autoridades se comprometen en los procesos administrativos?					
27	¿En la institución donde laboras las autoridades muestran apoyo a sus colaboradores?					
28	¿En la institución donde laboras las autoridades delegan su poder a sus colaboradores?					
29	¿En la institución donde laboras las autoridades evitan la toma de decisiones?					
30	¿En la institución donde laboras las autoridades se hacen responsables para cumplir los objetivos?					



**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**Cuestionario de la variable dependiente “desempeño”**

La presente encuesta tiene como finalidad medir el desempeño de los colaboradores administrativos, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales deberá marcar e indicarnos que tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de estas opiniones. Te agradecemos por tomarte unos minutos para responder sinceramente nuestra encuesta.

**Datos personales:**

**Área administrativa:**

Mesa de partes	Atención a docentes	Secretaría académica	Dirección de estudios	Decanato	Grados y títulos	Otros

**Sexo:**

Masculino	Femenino

**Indicaciones:**

Lea cuidadosamente las preguntas y marque con una aspa (X) la alternativa que crea conveniente, la presente encuesta es de carácter estrictamente confidencial, de la veracidad de su respuesta depende el éxito de nuestra investigación.

Utilice la siguiente leyenda:

Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

N°	RENDIMIENTO	RESPUESTAS				
		5	4	3	2	1
1	¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen facilidad para adaptarse al cambio?					
2	¿En la institución donde laboras los trabajadores cumplen con sus tareas?					
3	¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben entrenamiento para realizar sus tareas?					
4	¿En la institución donde laboras los trabajadores cuentan con recursos materiales necesarios para realizar sus funciones?					
5	¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen dominio de las plataformas virtuales?					

N°	COMPETENCIA LABORAL	RESPUESTAS				
		5	4	3	2	1
6	¿En la institución donde laboras los trabajadores asisten a cursos de actualización con frecuencia?					
7	¿En la institución donde laboras los trabajadores son proactivos?					
8	¿En la institución donde laboras los trabajadores generan relaciones interpersonales?					
9	¿En la institución donde laboras los trabajadores son responsables?					
10	¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen claro el perfil de su puesto?					

N°	SATISFACCIÓN	RESPUESTAS				
		5	4	3	2	1
11	¿En la institución donde laboras los trabajadores trabajan en condiciones laborales óptimas?					
12	¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten motivados?					
13	¿En la institución donde laboras los trabajadores tienen estabilidad laboral?					
14	¿En la institución donde laboras los trabajadores reciben reconocimientos?					
15	¿En la institución donde laboras los trabajadores se sienten satisfechos con su sueldo?					

N°	PRODUCTIVIDAD	RESPUESTAS				
		5	4	3	2	1
16	¿En la institución donde laboras los trabajadores ejecutan sus tareas?					
17	¿En la institución donde laboras los trabajadores logran resultados efectivos?					
18	¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen uso eficiente de los recursos?					
19	¿En la institución donde laboras los trabajadores hacen seguimiento de sus procesos?					
20	¿En la institución donde laboras los trabajadores brindan calidad de servicio a las personas?					



25	2	2	1	3	1	9	1	1	1	1	1	5	3	1	3	2	1	10	5	1	4	5	5	20	1	3	1	1	1	7	3	1	1	5	3	13	51
26	5	4	4	5	4	22	4	4	5	5	5	23	5	5	4	5	4	23	4	5	3	5	4	21	4	3	3	5	5	20	5	4	3	3	5	20	109
27	4	4	2	2	4	16	4	4	2	2	2	14	4	3	4	5	3	19	4	4	5	5	5	23	3	4	3	3	5	18	4	3	1	2	2	12	90
28	3	5	3	2	4	17	3	2	1	5	1	12	4	2	4	2	4	16	4	2	4	5	5	20	2	4	4	1	2	13	2	2	1	3	3	11	78
29	5	5	4	4	4	22	5	5	4	4	4	22	5	4	4	5	4	22	2	5	2	4	2	15	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	102
30	3	3	3	3	4	16	3	2	2	2	2	11	3	2	3	3	2	13	4	3	4	5	3	19	3	3	3	3	2	14	3	3	2	2	4	14	73
31	4	4	4	4	4	20	4	2	2	2	2	12	3	3	4	4	2	16	4	3	3	4	4	18	4	4	2	4	2	16	4	4	2	2	4	16	82
32	4	4	4	4	2	18	3	3	4	4	2	16	3	4	4	4	2	17	4	4	4	4	2	18	2	2	2	2	4	12	4	2	3	3	3	15	81
33	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	4	2	3	1	13	5	4	4	3	4	20	4	4	4	3	4	19	98
34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	3	20	4	4	4	4	4	20	3	4	3	3	2	15	4	4	3	3	4	18	4	4	3	2	4	17	93
35	4	4	5	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	4	5	5	4	23	5	3	5	5	5	23	5	3	3	3	4	18	4	4	4	1	5	18	106
36	3	4	4	4	3	18	4	4	4	3	3	18	3	3	2	3	4	15	3	2	3	4	3	15	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	80
37	3	3	2	4	3	15	4	2	3	3	2	14	2	3	2	4	1	12	2	1	3	2	5	13	1	2	1	1	1	6	3	1	5	5	1	15	60
38	5	5	5	5	4	24	5	4	4	5	5	23	5	5	5	4	4	23	5	4	5	5	2	21	4	5	5	5	5	24	5	5	4	2	4	20	115
39	2	2	2	4	2	12	4	4	2	1	2	13	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	12	4	2	1	4	2	13	2	3	1	5	4	15	60
40	4	4	4	4	2	18	4	4	2	4	4	18	2	2	4	4	4	16	5	4	2	4	2	17	4	4	2	4	4	18	4	4	2	1	5	16	87
41	4	3	4	3	4	18	4	4	5	4	3	20	4	4	4	3	4	19	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	95
42	3	3	4	4	4	18	4	4	4	5	1	18	4	4	4	3	3	18	4	3	2	5	1	15	4	3	2	2	4	15	3	2	3	1	3	12	84
43	5	5	4	5	4	23	5	4	5	4	4	22	5	4	5	4	5	23	4	5	2	2	2	15	4	4	4	4	5	21	4	5	4	5	5	23	104
44	4	5	4	4	4	21	4	3	4	4	5	20	5	4	5	5	4	23	3	4	4	5	3	19	4	4	4	3	4	19	4	4	5	3	5	21	102
45	3	4	4	4	4	19	4	5	5	4	5	23	5	4	5	4	5	23	4	4	4	4	4	20	5	4	5	4	5	23	3	5	4	2	4	18	108



## Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL

		VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL																		Siempre		Casi siempre		Indiferente		Casi nunca		Nunca	
																				5		4		3		2		1	
			RENDIMIENTO						COMPETENCIA LABORAL						SATISFACCIÓN						PRODUCTIVIDAD								
ITEMS	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20						
1	3	4	2	4	4	17	3	3	4	4	3	17	4	3	2	2	1	12	4	4	4	3	4	19	65				
2	3	4	4	4	4	19	2	3	3	4	4	16	4	3	4	2	2	15	4	4	4	4	4	20	70				
3	4	4	5	5	5	23	2	5	5	5	5	22	5	2	2	2	1	12	5	5	4	5	5	24	81				
4	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	100				
5	4	4	2	4	4	18	2	2	3	5	5	17	4	3	4	2	2	15	5	5	4	4	5	23	73				
6	5	4	5	5	4	23	5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	2	18	4	4	4	5	4	21	84				
7	4	3	3	5	3	18	3	4	4	4	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20	76				
8	5	5	4	5	5	24	1	5	5	5	5	21	5	2	5	1	1	14	5	5	5	5	5	25	84				
9	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	4	19	4	3	3	3	2	15	4	3	4	4	4	19	72				
10	2	5	2	5	4	18	2	5	5	5	4	21	4	3	5	2	1	15	5	5	5	4	5	24	78				
11	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	2	15	4	4	3	3	3	17	63				
12	4	5	2	5	4	20	4	4	4	5	5	22	4	4	3	3	3	17	5	5	5	4	5	24	83				
13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	100				
14	4	4	3	4	4	19	2	3	3	3	3	14	4	3	4	4	2	17	4	4	4	4	3	19	69				
15	4	4	3	4	4	19	3	3	4	4	4	18	4	3	5	3	3	18	4	4	3	4	4	19	74				
16	4	4	3	4	4	19	2	3	3	4	4	16	4	4	4	3	4	19	3	4	3	4	4	18	72				
17	5	4	3	4	5	21	4	5	5	5	5	24	4	4	4	3	2	17	5	5	5	5	5	25	87				
18	5	5	3	5	4	22	3	4	5	4	4	20	5	3	5	3	2	18	5	4	4	5	5	23	83				
19	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	5	4	4	4	3	20	4	4	3	5	5	21	80				
20	5	5	4	5	5	24	4	5	4	5	5	23	5	2	2	1	1	11	5	5	5	5	5	25	83				
21	2	5	4	3	5	19	2	4	3	5	5	19	4	3	4	3	4	18	5	5	5	4	4	23	79				
22	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24	4	4	5	5	1	19	5	4	4	5	4	22	90				
23	4	5	4	5	2	20	2	2	3	4	5	16	4	1	3	1	2	11	4	4	4	2	4	18	65				

24	1	4	1	1	2	9	1	3	3	3	3	13	1	1	1	1	1	5	3	3	2	3	3	14	41
25	1	4	1	1	2	9	1	3	3	3	3	13	1	1	1	1	1	5	3	3	2	3	3	14	41
26	4	5	5	5	5	24	4	5	4	5	5	23	4	4	4	5	4	21	5	5	5	5	5	25	93
27	2	5	3	5	4	19	3	5	5	5	5	23	5	4	5	3	4	21	5	5	5	5	5	25	88
28	4	4	2	4	1	15	1	3	2	4	4	14	4	4	4	1	4	17	4	4	2	2	3	15	61
29	4	4	4	4	2	18	4	4	2	4	4	18	4	4	2	2	4	16	2	4	4	4	4	18	70
30	3	5	3	3	4	18	2	3	4	4	3	16	3	2	3	2	3	13	4	3	2	4	3	16	63
31	4	5	4	4	4	21	4	4	2	4	4	18	4	2	4	2	2	14	4	4	4	4	4	20	73
32	3	4	2	4	2	15	4	3	2	4	4	17	4	3	4	1	2	14	3	3	4	4	4	18	64
33	4	4	3	4	4	19	2	5	4	5	4	20	4	4	4	4	1	17	4	4	5	4	5	22	78
34	3	4	3	4	3	17	3	3	4	4	4	18	4	3	4	3	4	18	4	4	4	4	4	20	73
35	3	5	4	5	5	22	3	5	5	5	3	21	5	3	4	3	3	18	5	5	4	5	5	24	85
36	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	3	3	4	1	1	12	5	4	4	3	5	21	74
37	4	5	2	1	2	14	2	5	4	5	5	21	4	1	4	1	1	11	5	5	5	5	5	25	71
38	4	5	5	4	4	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	5	25	95
39	4	4	1	5	4	18	2	2	4	4	3	15	5	2	4	1	2	14	4	4	4	4	4	20	67
40	4	4	5	5	4	22	4	4	5	4	4	21	5	4	5	2	2	18	5	5	5	5	4	24	85
41	4	4	3	4	4	19	2	3	3	3	4	15	4	3	5	2	3	17	4	4	4	4	4	20	71
42	3	5	1	4	1	14	1	4	2	4	2	13	4	1	2	2	1	10	4	4	4	4	4	20	57
43	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	81
44	4	4	4	4	5	21	3	4	5	4	5	21	5	4	5	4	3	21	5	4	5	4	4	22	85
45	5	4	4	4	2	19	3	4	4	4	5	20	4	4	4	4	3	19	4	4	5	4	5	22	80

## Apéndice 04. Ficha de validación de expertos

### Ficha de Validación de Experto N° 01

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

##### I. DATOS GENERALES:

Nombre y apellidos del experto: *MIRIAN JULIA ENCISO HUAMAN.*

Grado/Cargo: *MAGISTER*

II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: *EL TIPO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES EN UNA UNIVERSIDAD*

III. NOMBRE DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA VALIDACIÓN: *PRIVADA DE LINA, EN EL PERÍODO -2017-2017.*

##### IV. OBSERVACIÓN RESPECTO A:

1. Forma: *NO HAY OBSERVACIÓN*

2. Contenido: *CON RESPECTO A LOS TIPOS DE LIDERAZGO, SE DEBE DEFINIR Y CITAR LAS CORRIENTES DE ESTILOS O TIPOS DE LIDERAZGO.*

3. Estructura: *NO HAY OBSERVACIÓN*

##### V. APORTES Y/O SUGERENCIAS.

Luego de revisado ¿el documento procede para su aplicación?

SI



NO



Debe hacer correcciones.



*Mg. MIRIAN JULIA ENCISO HUAMAN*

*[Firma]*

Firma y sello del Experto

Fecha: *02-07-19.*

DNI: *06803689.*

## I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1. Claridad	Está formulado con lenguaje propio.					X
2. Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.				X	
3. Actualidad	Está acorde a las necesidades de información.					X
4. Organización	Existe una organización lógica.				X	
5. Eficiencia	Comprende a los aspectos metodológicos.					X
6. Intencionalidad	Está adecuado para valorar la variable actividad.				X	
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos.					X
8. Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores.					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario.					X
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación.					X

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ☒ El instrumento puede ser aplicado, tal como está laborado.  
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Observaciones: NO Hay OBSERVACIONES.

Fecha: 02-07-19

DNI.

M<sup>g</sup>. Mirian Julia Enciso  
 Huamán.

FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO

DNI: 06803689.

## Ficha de Validación de Experto N° 02

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

## I. DATOS GENERALES:

Nombre y apellidos del experto: CÉSAR ENRIQUE LOI BONILLA

Grado/Cargo: MAESTRO (Mg) DOCENTE INVESTIGADOR T.C.

II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EL TIPO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA 2017-19

## III. NOMBRE DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA VALIDACIÓN:

ENCUESTA

## IV. OBSERVACIÓN RESPECTO A:

1. Forma:

2. Contenido: DEFINIR BIEN RENDIMIENTO / PRODUCTIVIDAD

3. Estructura:

## V. APORTES Y/O SUGERENCIAS.

Luego de revisado ¿el documento procede para su aplicación?

SI

☒

NO

☐

Debe hacer correcciones.

☐

Firma y sello del Experto

Fecha: 02.07.19.

César Loí Bonilla



## I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1. Claridad	Está formulado con lenguaje propio.					✓
2. Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.					✓
3. Actualidad	Está acorde a las necesidades de información.					✓
4. Organización	Existe una organización lógica.					✓
5. Eficiencia	Comprende a los aspectos metodológicos.					✓
6. Intencionalidad	Está adecuado para valorar la variable actividad.					✓
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos.					✓
8. Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores.					✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario.					✓
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación.					✓

- II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ( ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está laborado.  
 ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fecha: 02.07.19

DNI. 25406615

FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO

Cesar Goli Bonilla

## Ficha de Validación de Experto N° 03

**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS****I. DATOS GENERALES:**Nombre y apellidos del experto: *Franklin Duarte Cueva*Grado/Cargo: *Profesor***II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:****III. NOMBRE DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA VALIDACIÓN:***Cuestionario de la variable independiente "Tipo de liderazgo"***IV. OBSERVACIÓN RESPECTO A:**

1. Forma:
2. Contenido:
3. Estructura:

**V. APORTES Y/O SUGERENCIAS.**

Luego de revisado ¿el documento procede para su aplicación?

SI

☒

NO

☐

Debe hacer correcciones.

☐FRANKLIN DUARTE CUEVA  
COORDINADOR**FRANKLIN DUARTE CUEVA**  
COORDINADOR  
Firma y sello del ExpertoFecha: *08 de julio de 2019*

## I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1. Claridad	Está formulado con lenguaje propio.				X	
2. Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.					X
3. Actualidad	Está acorde a las necesidades de información.				X	
4. Organización	Existe una organización lógica.					X
5. Eficiencia	Comprende a los aspectos metodológicos.					X
6. Intencionalidad	Está adecuado para valorar la variable actividad.					X
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos.				X	
8. Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores.					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario.					X
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación.					X

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ☒ El instrumento puede ser aplicado, tal como está laborado.  
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fecha: 08/07/2019

DNI. 07183139



FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO

FRANKLIN DUARTE CUEVA  
COORDINADOR



## Ficha de Validación de Experto N° 04

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES:

Nombre y apellidos del experto: *MARIO AUGUSTO ALVARADO ROSILLO*

Grado/Cargo: *MAGISTER.*

#### II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

#### III. NOMBRE DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA VALIDACIÓN:

#### IV. OBSERVACIÓN RESPECTO A:

1. Forma: *Conforme con el propósito de la investigación.*
2. Contenido: *Afin con los objetivos.*
3. Estructura: *bien diseñado y elaborado.*

#### V. APORTES Y/O SUGERENCIAS.

Luego de revisado ¿el documento procede para su aplicación?

SI

☒

NO

☐

Debe hacer correcciones.

☐

*Mario Augusto Rosillo*

Firma y sello del Experto

Fecha: *10.09.2019*

## I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1. Claridad	Está formulado con lenguaje propio.					X
2. Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.					X
3. Actualidad	Está acorde a las necesidades de información.					X
4. Organización	Existe una organización lógica.					X
5. Eficiencia	Comprende a los aspectos metodológicos.					X
6. Intencionalidad	Está adecuado para valorar la variable actividad.					X
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos.				X	
8. Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores.					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario.					X
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación.					X

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ☒ El instrumento puede ser aplicado, tal como está laborado.  
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fecha: 10. 09. 2019

DNI. 08730192

  
 FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO

**APÉNDICE N° 5****DECLARACIÓN JURADA**

Señores

Universidad Peruana de las Américas S.A.

Las bachilleras firmantes correctamente identificadas, de la UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS, habiendo culminado satisfactoriamente la carrera profesional de Administración y Gestión de Empresas, nos complacemos en extenderles un cordial saludo y a la vez declaramos bajo juramento.

Por motivo de política de confidencialidad, la universidad nos negó el consentimiento para utilizar la razón social; es por ello, que hemos mencionado en nuestra investigación “universidad privada de Lima”. Es importante su comprensión ante la situación incómoda ya que no podemos dejar de presentar nuestro trabajo de investigación por esta causa, y a pesar de haber solicitado de forma verbal la respectiva autorización. Cabe resaltar que el caso mencionado en la investigación contiene datos reales, auténticos y nuestros instrumentos han sido validados por 04 expertos antes de su aplicación.

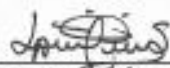
Para mayor constancia y validez en cumplimiento, firmamos el presente documento para los fines legales correspondientes.

Atentamente,

Lima, 11 de octubre de 2019



Li Alva, Liz Magali  
DNI 43120469



López Soto, Ángela  
DNI 47108535